RENCANA STRATEGIS

LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAQ DAN SHADAQAH NAHDLATUL ULAMA 2022-2027

LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAQ DAN SHADAQAH
PENGURUS BESAR NAHDLATUL ULAMA
(LAZISNU PBNU)
2022

RENCANA STRATEGIS

LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAQ DAN SHADAQAH NAHDLATUL ULAMA 2022-2027

LEMBAGA AMIL ZAKAT INFAQ DAN SHADAQAH
PENGURUS BESAR NAHDLATUL ULAMA (LAZISNU PBNU) 2022

TAHUN 2022

DAFTAR ISI

BAB I : LANSKAP PENGELOLAAN ZAKAT, INFAQ DAN SHADAQAH 5
1.1. PENDAHULUAN 5
1.2. KONDISI PENGELOLAAN ZAKAT 5
1.2.1. Sistem Pengelolaan zakat Global 5
1.2.2. Sistem Pengelolaan Zakat Nasional 6
1.3. KONDISI EKONOMI DAN POTENSI ZAKAT NASIONAL 7
1.3.1. Kondisi Ekonomi Indonesia 7
1.3.2. Potensi Zakat Nasional 8
1.4. ISU STRATEGI PENGELOLAAN ZAKAT DI INDONESIA 9
1.5. METODE PENYUSUNAN RENSTRA LAZISNU 10

BAB II : KERANGKA UMUM RENSTRA LAZISNU 12
2.1. PENDAHULUAN 12
2.2. KERANGKA RENSTRA LAZISNU 12
2.2.1. Visi LAZISNU 15
2.2.2. Misi LAZISNU 16
2.2.3. Pilar Renstra LAZISNU 16
2.2.4. Strategi Inti Renstra LAZISNU 18

BAB III : PILAR PENGUMPULAN 21
3.1. KONTEKS 21
3.1.1. Pendahuluan 21
3.1.2. Meningkatkan Literasi Zakat melalui KOIN NU 21
3.1.3. Digitalisasi Sosialisasi dan Layanan Donasi Zakat 22
3.1.4. Pemetaan dan Strategi Pencapaian Potensi Zakat Berbasis Wilayah dan Jenis Zakat 24
3.1.5. Meningkatkan dan Memperluas Cakupan Muzaki 26
3.2. IDENTIFIKASI MATRIK SWOT 27
3.3. QUICK WINS 28

BAB IV : PILAR PENYALURAN 31
4.1. KONTEKS 31
4.1.1. Pendahuluan 31
4.1.2. Penerapan Nomor Identifikasi Mustahik 31
4.1.3. Meningkatkan dan Memperluas Cakupan Mustahik 32
4.1.4. Indikatorisasi Program Zakat berbasis SDGs 32
4.1.5. Pengukuran Dampak Zakat 33
4.1.6. Prototyping Program Zakat 34
4.1.7. Memperkaya Panduan Model Program 34
4.2. IDENTIFIKASI MATRIK SWOT 35
4.3. QUICK WINS 36

BAB V : PILAR PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DAN PERENCANAAN KEUANGAN 38

BAB VI : PENGENDALIAN 41
6.1. KONTEKS 41

6.1.1. Pendahuluan 41
6.1.2. Standar Nasional Organisasi Pengelola Zakat (SN-OPZ) 41
6.1.3. Standardisasi Tata Kelola Keuangan Lembaga Zakat 42
6.1.4. Standardisasi Kepatuhan Syariah Lembaga Zakat 44
6.1.5. Pelaporan Pengelolaan Zakat Nasional dan Digitalisasi Tata Kelola Zakat 46
6.1.6. Penguatan Koordinasi 46
6.1.7. Penegakan Hukum dan Etik (HKO) 47
6.2. IDENTIFIKASI MATRIK SWOT 47
6.3. QUICK WINS 48

BAB VII : SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) AMIL 50
7.1. KONTEKS 50
7.1.1. Pendahuluan 50
7.1.2. Penguatan Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Amil 50
7.1.3. Standarisasi Profesi Amil Melalui SKKNI dan KKNI Amil Zakat 50
7.1.4. Pengembangan Kamus Kompetensi Khusus Amil 51
7.1.5. Pembentukan dan Pengelolaan LSP LAZISNU Institut 51
7.2. IDENTIFIKASI MATRIK SWOT 51
7.3. QUICK WINS 52

NU PEDULI
BENCANA

BANTUAN NU PEDULI
GEMPA BUMI CIANJUR
JAWA BARAT

BAB I
LANSKAP PENGELOLAAN ZAKAT, INFAK DAN SHADAQAH (ZIS)

1.1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat mendefinisikan Pengelolaan Zakat sebagai kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat (Pasal 1 angka 1). Sementara dalam Pasal 2 UU ini menggariskan bahwa pengelolaan zakat berasaskan pada (a) syariat Islam; (b) amanah; (c) kemanfaatan; (d) keadilan; (e) kepastian hukum; (f) terintegrasi; dan (g) akuntabilitas. Sedangkan tujuannya ditentukan dalam Pasal 3 yang dimaksudkan untuk (a) meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan (b) meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Sedangkan ruang lingkup pengelolaan zakat dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat serta pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

Untuk melaksanakan pengelolaan zakat maka Pemerintah membentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS menjadi lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengendalian terhadap pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, berikut pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat. Untuk membantu BAZNAS dalam menjalankan tugasnya tersebut, masyarakat dapat membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Untuk dapat menjalankan tugasnya membantu BAZNAS, LAS harus mendapat izin dari Kementerian Agama dengan memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan. Di sinilah kiranya posisi LAZISNU dalam konteks UU No. 23 Tahun 2011. Yaitu sebagai LAZ yang dibentuk oleh masyarakat (Pengurus NU) dan telah memiliki izin dari Kementerian Agama untuk membantu BAZNAS dalam melaksanakan tugasnya.

1.2. KONDISI PENGELOLAAN ZIS GLOBAL DAN NASIONAL

1.2.1. Pengelolaan ZIS Global

UU No. 23 Tahun 2011 mendefinisikan zakat sebagai harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam. Berdasarkan pengertian yang demikian, zakat sebagai rukun Islam yang ketiga tidak hanya mengandung dimensi ukhrawi semata, melainkan juga mengandung dimensi duniawi yaitu redistribusi harta kepada pihak lain yang membutuhkan. Sebagaimana kita pahami bersama bahwa zakat telah dipraktekkan sejak zaman Rasulullah. Dalam pengelolaan generasi muslim awal, zakat telah terbukti dapat mensejahterakan umat setidaknya pada zaman Nabi, Sahabat dan era Umar bin Abdul Azis. Sejak awal diturunkannya perintah berzakat, pengelolaan zakat terus mengalami perkembangan karena dalam hal pengelolaan, tidak ada standar baku yang diwarisi dari masa Rasulullah SAW. maupun masa kepemimpinan Khulafaurrasyidin.

Pengelolaan Zakat pada dasarnya mencakup dua aspek yaitu penghimpunan dan penyaluran yang dihubungkan oleh suatu sistem tata kelola yang dilakukan oleh sebuah

institusi. Karena tidak adanya tatakelola baku inilah yang kemudian membuat negara-negara Muslim modern memiliki berbagai perbedaan dalam tata kelola zakat. Dalam masyarakat Muslim modern, pola manajemen zakat ini kemudian secara umum dapat dibedakan berdasarkan sifat pengelolaan dan sifat penghimpunannya seperti yang salah satunya dikemukakan oleh Beik (2013).

Beik (2013) mengkategorikan pada tiga tipologi sistem perzakatan yang ditinjau dari regulasi dan kewajiban berzakat berdasarkan hukum positif. Tiga tipologi sistem perzakatan tersebut meliputi model pengelolaan zakat komprehensif, model pengelolaan parsial, dan model sekuler. **Model Komprehensif** didefinisikan sebagai model dimana suatu negara telah memiliki Undang-undang dan peraturan formal tentang zakat dan telah menjadikan zakat sebagai kewajiban yang harus ditunaikan oleh warganya. **Model Parsial** merupakan model dimana suatu negara telah memiliki dasar hukum atau aturan formal yang mengatur perzakatan, namun belum menjadikan zakat sebagai kewajiban yang harus ditunaikan warga negara berdasarkan perspektif hukum positif. Pada model ini lebih ditekankan pada aspek kelembagaan dan sistem pengelolaan zakat, zakat masih berada pada instrumen yang bersifat sukarela. Sedangkan **Model Sekuler** didefinisikan sebagai negara yang menganggap bahwa zakat adalah urusan pribadi masyarakat sehingga tidak ada intervensi pemerintah maupun regulasi terhadap institusi zakat itu sendiri. Semua urusan pengelolaan zakat diserahkan pada institusi-institusi sosial kemasyarakatan, negara tidak ikut mengatur karena adanya anggapan bahwa urusan agama harus dipisahkan dari urusan politik dan pemerintahan.

Mengacu pada 3 tipologi yang dikembangkan Beik (2013) di atas, maka pengelolaan zakat di negara-negara Muslim saat ini, terutama di 57 negara yang menjadi Anggota OKI (Organisasi Kerjasama Islam) terbagi menjadi tiga kelompok. Kelompok Model Komprehensif diantaranya meliputi negara Arab Saudi, Libya, Malaysia, Pakistan, Sudan, Yaman, Yordania, dan Brunei Darussalam. Adapun kelompok berikutnya adalah Model Parsial yang meliputi negara Indonesia, Iran, Kuwait, Lebanon, Mesir, Palestina, Bahrain, UEA, dan Bangladesh. Sedangkan Model Sekuler meliputi negara Afghanistan, Aljazair, Chad, Guinea, Mali, Maroko, Mauritania, Niger, Senegal, Somalia, Tunisia, Turki, Oman, Qatar, Suriah, Sierra Leone, Gambia, Guinea-Bissau, Burkina Paso, Irak, Nigeria, Azerbaijan, Tajikistan, dan Turkmenistan.

Kecenderungan semakin banyaknya negara-negara di dunia yang melakukan pengelolaan atas ZIS adalah seiring dengan semakin tumbuh dan berkembangnya ekonomi Islam secara global. Dimana ZIS merupakan instrument utama dari system Keuangan Social Islam yang memiliki peranan penting bagi kegiatan perekonomian nasionalnya. Ditambah lagi dengan reaksi Barat yang berlebihan terhadap keunggulan system ekonomi kapitalis setelah runtuhnya system ekonomi sosialis mendorong semakin kuatnya kecenderungan menempatkan system ekonomi Islam sebagai alternatif.

1.2.2. Pengelolaan ZIS Nasional

Praktek dan pengalaman dalam Zakat Infak dan Shadaqah (ZIS) telah sangat lama dialami dan dilakukan oleh bangsa Indonesia. Sejak awal masuknya Islam, Indonesia telah mengenal pengelolaan ZIS, meskipun bentuknya masih sangat sederhana. Bermula dari adanya praktek upeti yang menyengsarakan, kehadiran ZIS menjadi semangat pemerataan dan penyejahteraan kaum miskin yang termanifestasi dalam bentuk praktik pajak kepada

negara. Peleburan semangat dan makna antara pajak dan zakat yang demikian dapat kita lihat penerapannya dalam beberapa kerajaan Islam di Nusantara seperti Kerajaan Islam Aceh, Banjar dll.

Hal seperti di atas sangat mungkin terjadi karena menurut Snouck Hurgonje proses Islamisasi yang berlangsung secara damai, zakat di Indonesia tidak pernah dipandang sebagai bentuk pajak keagamaan atau upeti politik kepada penakluk dan zakat pun menjadi berbasis pada kesukarelaan, dimana masjid dan pesantren merupakan dua instansi yang memegang kunci penting pengelolaan zakat pada saat itu (Wibisono, 2015).

Ledakan pertumbuhan organisasi pengelola zakat terjadi setelah tahun 1999 yang kemudian disambut dengan adanya penetapan UU No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat menjadi fase terpenting dunia zakat di Indonesia, dimana setelah munculnya regulasi ini, zakat dapat dikelola oleh lembaga bentukan pemerintah (BAZ) maupun bentukan masyarakat (LAZ), terdapat sanksi bagi OPZ yang tidak amanah, dan zakat menjadi pengurang penghasilan kena pajak (*tax deductible*) yang merupakan insentif bagi wajib zakat (Wibisono, 2015).

Regulasi zakat pertama ini yang kemudian menjadi dasar pola pengelolaan zakat di Indonesia, dimana sifat pengumpulan dari zakat itu sendiri bersifat sukarela dan dikelola secara kolektif oleh pemerintah melalui Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) maupun secara individual oleh LAZ yang bukan merupakan lembaga bentukan pemerintah. Turunan aturan yang lebih rinci dari Undang-undang ini ada dalam Keputusan Menteri Agama No. 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38 tahun 1999.

Perkembangan peraturan berikutnya adalah dengan disahkannya UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang mengamandemen UU No. 38 tahun 1999. Empat perubahan penting dalam UU No. 23 tahun 2011 ini adalah menyangkut (1) pengertian dan definisi; (2) arah sentralisasi pengelolaan zakat, dimana pemerintah berperan sebagai regulator dan pengelola yang disebut BAZNAS sedangkan amil swasta difungsikan sebagai kepanjangan tangan BAZNAS; (3) adanya larangan dan sanksi bagi individu atau pihak yang tidak berizin untuk mengelola zakat; (4) adanya pengaturan tata kelola zakat yang lebih rinci, disamping mengatur penghimpunan, pelaporan dan pendayagunaan zakat juga mengatur pengelolaan infak, sedekah dan Dana Sosial Keagamaan Lainnya (DSKL) serta sumber pembiayaan operasional lembaga pengelola zakat.

1.3. KONDISI EKONOMI DAN POTENSI ZIS NASIONAL

1.3.1. Kondisi ekonomi Indonesia

Beberapa tahun sebelum pandemi COVID-19, ekonomi Indonesia menunjukkan kecenderungan yang meningkat. Namun dipenghujung 2019 setelah ditemukannya varian baru coronavirus di Wuhan --kemudian kita kenal dengan COVID-19-- dan segera menyebar menjadi pandemi global mempengaruhi perekonomian secara global pula. Setelah virus ini teridentifikasi masuk ke Indonesia di bulan maret dan segera menyebar dalam skala nasional pada akhirnya mempengaruhi kondisi perekonomian nasional. Indonesia yang di tahun 2019 mencapai PDB tertinggi selama lima tahun terakhir sebesar Rp. 15.834 triliun, pada akhirnya

mengalami penurunan PDB sebesar 3% dari tahun 2019 menjadi Rp. 15.434 triliun sebagai dampak dari pandemi (BPS, 2021).

Namun seiring dengan semakin menurunnya kasus COVID-19, ekonomi Indonesia mulai bergairah kembali. Hal ini tampak dari adanya pertumbuhan ekonomi yang signifikan pada Triwulan 4 tahun 2021 hingga mencapai 5,02% dibanding Triwulan 4 tahun 2020 (y-on-y). Sekalipun pertumbuhan triwulanan tahun 2021 dirasa masih lambat, namun pertumbuhan ekonomi tersebut menunjukkan perkembangan yang baik dalam fase recovery setelah pandemi.

Setelah sempat mengalami penurunan pertumbuhan 0,96% dari Triwulan 4 tahun 2021 ke Triwulan 1 tahun 2022 (q-to-q), namun segera disusul kenaikan pertumbuhan di Triwulan 2 tahun 2022 sebesar 3,72% (q-to-q). Jika dibandingkan dari Triwulan 1 tahun 2021 ke triwulan 1 tahun 2022 (y-on-y) Indonesia mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 5,44%. Hal ini menandakan pemulihan ekonomi yang berlangsung sejak Triwulan 2-2021 terus berlanjut dan semakin menguat (BPS, Mei 2022).

Pertumbuhan ekonomi pada Triwulan 2-2022 (y-on-y) di atas masih lebih tinggi jika dibandingkan dengan negara-negara mitra dagang utama Indonesia seperti Korea Selatan (3,92%), Singapura (4,08%), Vietnam (3,29%) dan Taiwan (3,18%). Adapun negara mitra dagang utama Indonesia yang memiliki pertumbuhan ekonomi di atas Indonesia adalah Uni Eropa (7,30%), USA (9,89%), dan Tiongkok (21,52%) (BPS, Agustus 2022). Data-data ini menunjukkan bahwa pemulihan ekonomi Indonesia pasca pandemi mempunyai kecenderungan yang baik dan semakin meningkat secara signifikan dan cenderung di atas rerata negara tetangga.

1.3.2. Potensi zakat nacional

Potensi zakat nasional sendiri sangat besar. Berdasarkan Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) per tahun 2019, potensi zakat Indonesia tercatat senilai Rp.233,8 triliun atau setara dengan 1,72% dari PDB tahun 2018 yang senilai Rp.13.588,8 triliun (Puskas BAZNAS, 2019). Tahun 2019, zakat perusahaan memiliki potensi sebesar Rp.6,71 triliun. Adapun kemudian di tahun 2020 potensi zakat perusahaan mencapai angka Rp.144,5 triliun. Dengan kata lain, total potensi zakat di Indonesia pada tahun 2020 adalah Rp.327,6 triliun (Puskas BAZNAS, 2020a). Jika diuraikan berdasarkan sumbernya, terdapat lima sumber objek zakat seperti pada Tabel di bawah ini :

No	Objek Zakat	Potensi Zakat (triliun rupiah)
1	Zakat Pertanian	19,79
2	Zakat Peternakan	9,51
3	Zakat Uang	58,76
4	Zakat Penghasilan dan Jasa	139,07
5	Zakat Perusahaan	144,5
Total Potensi Zakat		**327,6**

Gambar 1 : Potensi Zakat Nasional
Sumber: Puskas BAZNAS (2019b) dan (2020a)

Tabel di atas menunjukkan bahwa potensi zakat di Indonesia masih sangat besar. Belum lagi jika dilihat dari Laporan akhir tahun 2021 bahwa penghimpunan zakat secara nasional baru membukukan angka 14 triliun rupiah. Dengan demikian, potensi yang sangat besar tersebut harus dioptimalkan penghimpunannya.

1.4. ISU STRATEGIS PENGELOLAAN ZAKAT DI INDONESIA

Beberapa isu strategis untuk melakukan optimalisasi pengelolaan zakat nasional diantaranya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan OPZ

Kualitas kepemimpinan sangat mempengaruhi performa organisasi pengelola zakat (OPZ). Kualitas kepemimpinan terkait dengan kapasitas kepemimpinan, pemahaman regulasi dan fikih, kompetensi teknis, dan kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan.

2. Tata kelola organisasi

Bagaimanapun juga, kualitas kepemimpinan yang baik tidak akan cukup berarti jika tidak didukung dengan tata kelola organisasi yang baik pula. Oleh karena itu, sistem tata kelola yang baik akan menentukan efektifitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target serta tujuan OPZ. Tata kelola tidak hanya menyangkut tentang kejelasan siapa melakukan apa, tetapi juga menuntut komitmen seluruh SDM yang ada untuk menjalankan tugas dan fungsi sebaik-baiknya.

Mengingat LAZISNU mempunyai jejaring hingga tingkat bawah, maka tata kelola juga menyangkut pola relasi dan koordinasi antar tingkatan. Tata kelola yang baik tidak hanya berlaku dan dikonsentrasikan di tingkat pusat saja, melainkan juga harus tertansfer hingga tingkatan terbawah. Disamping berjejaring secara vertikal seperti itu, LAZISNU juga berjejaring secara horisontal baik dengan pemerintah, swasta, perorangan maupun sesama OPZ. Oleh karena itu, LAZISNU juga dituntut untuk dapat melakukan pengelolaan atas sumber daya dari jejaring yang dimilikinya. Dengan demikian akan terwujud *Good LAZ Governance*.

3. Kompetensi SDM Amil

Kepemimpinan efektif yang ditopang dengan tata kelola yang baik ternyata masih belum cukup untuk membuat OPZ menjadi terkemuka apabila SDM Amil yang dimiliki belumlah kompeten. Maka dari itu, pembangunan kompetensi SDM Amil menjadi hal yang mutlak untuk dilakukan. Apalagi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) amil zakat telah ada. Dengan SDM Amil yang kompeten akan mewujudkan *Good Amil Governace*. *Good Amil Governance* akan mewujudkan *Good OPZ Governance.*

4. Inovasi dan adaptasi teknologi

Laju perkembangan zaman yang semakin cepat terutama dipicu oleh perkembangan teknologi informasi membawa kita pada situasi VUCA *(Volatile, Uncertain, Complex, Ambigue)*. Dalam situasi demikian, inovasi bagi OPZ menjadi salah satu cara menghindar dari gilasan zaman. Tidak hanya terkait inovasi program, mengingat pemanfaatan teknologi informasi telah menyelusup ke dalam nadi kehidupan masyarakat maka memanfaatkannya

menjadi cara OPZ mengadaptasi perkembangan untuk mempermudah pelaksanaan tugas dan fungsinya.

1.5. METODE PENYUSUNAN RENSTRA LAZISNU

Tahapan penyusunan RENSTRA LAZISNU terdiri atas tiga tahap yaitu (1) *desk research*, (2) *Focus Group Discussion (FGD)* dan (3) penyusunan dokumen RENSTRA LAZISNU. Semua tahapan dianalisis menggunakan metode kualitatif. Tahap *desk research* dilakukan dengan metode pengumpulan data berupa dokumen-dokumen yang sesuai dengan kajian baik yang dilakukan oleh LAZISNU sendiri, pemerintah seperti BAZNAS dan BPS serta hasil riset lainnya. Tahap kedua berupa FGD yang dilakukan sebanyak 4 fase. *Pertama*, internal Pengurus LAZISNU PBNU, *kedua* antara Pengurus LAZISNU PBNU, Perwakilan dari salah satu PW dan PC serta Manajemen Eksekutif dengan Tim Ahli pada tanggal 6-7 Agustus 2022 yang kemudian membentuk Tim Perumus dan *ketiga* Tim Perumus dengan Tim Ahli dalam bentuk FGD, *keempat* yang melibatkan Pengurus LAZISNU PBNU, Manajemen Eksekutif, perwakilan LAZISNU PWNU dan PCNU serta Tim Ahli dihasilkan kerangka konsep RENSTRA LAZISNU. Terakhir, dari kerangka konsep RENSTRA LAZISNU tersebut selanjutnya disusun dokumen RENSTRA LAZISNU tahun 2022 – 2027.

BAB II
KERANGKA UMUM RENSTRA LAZISNU

2.1. PENDAHULUAN

Dalam UU 23 tahun 2011 & PP 14 tahun 2014, dalam pengelolaan zakat terdapat fungsi regulator, operator dan regulator-operator. Lazisnu sebagai lembaga amil zakat infak shadaqah yang dimiliki oleh organisasi masyarakat (PBNU) memiliki pola pengelolaan organisasi yang bersifat **semi-otonomi berbasis kearifan lokal**, maka pada RENSTRA LAZISNU masa khidmat 2022-2027 dalam pengelolaan zakatnya berfokus pada fungsi sebagai Operator dan juga sebagai organisasi regulator mandiri *(self-regulatory organisation/SRO).*

Organisasi Regulator Mandiri (SRO) merupakan suatu organisasi yang melaksanakan tingkat tertentu dari kewenangan penerapan aturan (regulator) atas anggotanya. Kewenangan diterapkan sebagai pelengkap dari aturan pemerintah yang ada, ataupun dapat pula mengisi kekosongan dari aturan dan pengawasan pemerintah yang ada baik peratutan dari Kementerian Agama maupun BAZNAS. Kemampuan SRO untuk melaksanakan kewenangan penerapan hukum tidak selalu merupakan bentuk pengalihan kewenangan dari pemerintah.

Fungsi SRO yang diterapkan oleh LAZISNU memiliki kewenangan dua fungsi, seperti pada Lazisnu PBNU, Lazisnu PWNU, maupun Lazisnu PCNU/PCINU. *Fungsi Pertama* adalah sebagai konduktor dalam mengkoordinasi dan memberikan pertimbangan/keputusan strategis tentang tata kelola ZIS lintas organisasi NU dengan menerbitkan pedoman organisasi serta memberikan perizinan dalam pembentukkan UPZIS pada instansi/lembaga pada organisasi NU termasuk pada jaringan masjid dan musholla di lingkungan NU. *Fungsi Kedua* adalah sebagai operator dalam kewenangannya melaksanakan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan sesuai dengan ketentuan yang dibuat oleh regulator. LAZISNU pada tingkat PBNU, PWNU dan PCNU/PCINU akan bergerak dengan menggunakan platform digital yang berfungsi sebagai aggregator dan konsolidator dalam bertindak sebagai operator.

Melihat fenomena global yang ada, maka LAZISNU dipersembahkan oleh PBNU bagi anggotanya sebagai lembaga yang tidak hanya terbatas pada pengelolaan zakat, infak dan shadaqah maupun wakaf uang, namun juga untuk *global philantrophy fund* (dana filantropi global). Oleh karena itu, LAZISNU menetapkan nama merk yang akan digunakan dalam mengembangkan layanan dan produk dengan nama “**NU CARE**”.

2.2 KERANGKA RENSTRA

Kerangkat desain RENSTRA LAZISNU 2022-2027 disusun mengacu pada *Sustainable Development Goals*, Program Prioritas Nasional Pemerintah, serta Visi dan Misi PBNU. Rencana strategis ini dibuat dengan memperhatikan isu strategis pengelolaan filantropi/zakat infak sadaqah wakaf baik nasional maupun global. Adapun pilar strategi inti yang disusun untuk menguatkan, mengembangkan dan merealisasikan target NU CARE yaitu:

I. Pilar Penghimpunan
II. Pilar Pendistribusian & Pendayagunaan

III. Pilar Aliansi Strategis & Kolaborasi
IV. Pilar Perencanaan & Pengembangan

Dengan strategi dasar untuk menopang pilar strategi inti di atas adalah :

I. Kebijakan strategis : Pedoman Organisasi & SRO
II. SDM : Manajemen SDM, Pelatihan, Sertifikasi, *Key Performance Indicators*
III. ICT & Infrastructure : Core system, Data Center, Application, Digital Marketing
IV. Risk management & Compliance : Audit Internal, GCG
V. Operation dan Process : SOP, SLA (Service Level Agreement), Standarisasi LAZ dan UPZ (replikasi)

RINGKASAN EKSEKUTIF

Seluruh strategi yang tertuang dalam Pedoman V-27 ini dibuat sebagai upaya mencapai apa yang diamanatkan RENSTRA VISI 2027 LAZISNU , yaitu:

Aspirasi	Sebagai Lembaga Filantropi Islam Terkemuka di Indonesia
Target	• **Pengumpulan Dana** • **Pendistribusian min 85 %** • **>5 % Market Share (2027)** • **3,8 % Market Share (2021)**
Direction	• **Pertumbuhan dalam Dana Retail Zakat Infaq Shodaqoh dengan berbasis teknologi** • **Memperluas Jaringan baik Nasional & Global** • **Memperkuat Kemitraan Strategis dengan menyediakan Program Program Pemberdayaan yang tepat guna & tepat sasaran** • **Meningkatkan tata Kelola Lembaga Amil yang Baik (Good Amil Governance), Manajemen Risiko & Kepatuhan**

Gambar 2: Ringkasan Eksekutif Lazisnu 2022 – 2027

CETAK BIRU LAZISNU 2027

TARGET
- Market share 5%
- Fund Raising 7,5 Triliun
- Distribution 85 %
- Poverty Impact terukur

STRATEGI INTI

PENGHIMPUNAN
- Dana Retail : 40 %
- Dana Wholesale : 60 %
- Muzaki : 10 Juta
- Jejaring melalui jaringan structural & kultural
  NUCARE : 1.000
  POS NU-CARE : 10.000

PENDISTRIBUSIAN & PENDAYAGUNAAN
- Portofolio Distribution :
  - 25 % Education
  - 25 % Economy
  - 20 % Health
  - 20 % Environment
  - 10 % Dakwah

ALIANSI STRATEGIS DAN KOLABORASI
- Organisasi yang terkonsolidasi dan terintegrasi
- Membangun sinergi & aliansi strategis antar Lembaga/badan di bawah naungan PBNU
- Memperkuat Kemitraan Strategis baik Dalam Negeri maupun Luar Negeri

PERENCANAAN & PENGEMBANGAN
- Keuangan
- Pengelolaan Dana
- Perencanaan Strategis Kelembagaan
- Pengembangan Kelembagaan

SUPPORT
- Strategi & Kebijakan : Pedoman Organisasi
- Manajemen Risiko : Satuan Kerja Audit Internal, Kepatuhan , Internal Kontrol
- IT & Infrastruktur : arsitektur ITK, Sistem Operasional Pengelolaan ZIS, Sistem Manajemen Kinerja, Digital Pengumpulan UPZIS & Digital Marketing.
- SDI : Manajemen SDI, Pelatihan, Sertifikasi, KPI (Indikator Kinerja Utama)
- Proses & Implementasi : SLA (Service Level agreement), SOP , Standardisasi cabang NU-Care (replica)

Gambar 3: Cetak Biru Lazisnu 2022 - 2027

Business Milestone : short, mid, & long term

Phase 1 — *Building the Foundation*
Phase 2 — *Strengthened Network*
Phase 3 — *The best philanthropic institution*
Phase 4 — *GO GLOBAL*

Dukungan & Konsultasi Intensif
Implementasi Renstra Visi -2027
Pemantauan, Evaluasi dan Pengawasan

PBNU
NU community

2022
Pengesahan RENSTRA 2022-2027
PO 2022-2027
SRO 2022-2027
Model Induk NU CARE dan Pelaporan konsolidasi
Model organisasi
Kick off Green Pesantren

2023
- Tahun Branding
- Launching program NU CARE Hijau
- Kick Off NUCARE GLOBAL
- Penambahan 100 UPZIS NU CARE
- Penggunaan PMS Report
- Launching NUCARE Cerdas
- Launching NUCARE Sehat

2024
- Kerjasama kemitraan 10 Perusahaan
- Penambahan 100 UPZIS NU CARE
- Launching NUCARE Consulting
- Launching NU Tech
- Kick off NUCARE Maju

2025
- Menginisasi Forum Zakat Dunia
- Ready to Collaborate Globally
- The Leading Islamic Philantrophy in Indonesia
- Penambahan 100 Cabang NU CARE

2026
- Kantor Perwakilan NU CARE Luar Negeri
- Crowd Funding 5 T
- Penambahan 100 Cabang NU CARE
- Network Distribution 1000 LAZ/UPZIS, 10.000 POS NUCARE

2027
Memposisikan diri Sebagai NUCARE Social VENTURE dengan 3 lini usaha pendukung NUCARE Tech, NUCARE Global, NUCARE Consulting Crowd Funding mencapai 7.5 T

6

Gambar 4: Target Pencapaian Lazisnu 2022 - 2027

2.2.1 Visi

"The Leading Islamic Philanthrophy Institution in Indonesia"

Filantropi (bahasa Yunani: philein berarti cinta, dan anthropos berarti manusia) adalah tindakan seseorang yang mencintai sesama manusia serta nilai kemanusiaan, sehingga menyumbangkan waktu, uang, dan tenaganya untuk menolong orang lain. Sedangkan usaha sosial /social venture merupakan suatu peluang untuk membentuk sebuah model bisnis baru yang bermanfaat bagi pemberdayaan masyarakat sekitar. Hasil yang ingin dicapai bukan keuntungan materi atau kepuasan pelanggan, melainkan bagaimana gagasan yang diajukan dapat memberikan dampak baik bagi masyarakat. Dengan kombinasi dua hal tersebut, maka NU CARE tidak hanya sebagai lembaga sosial pada umumnya yang berfokus pada pengumpulan dana, tetapi juga pada pengumpulan sumber daya (baik waktu, tenaga dan uang) yang memiliki satu visi misi dan frekuensi dalam menjadi berkah dan manfaat bagi nilai-nilai kemanusiaan.

Disamping itu, untuk mencapai *sustainability*/keberlanjutan dari nilai-nilai kemanusiaan, diperlukan sebuah ekosistem usaha dalam setiap implementasi distribusinya yang mengacu pada definisi usaha sosial, yaitu usaha yang berorientasi pada dampak baik dan *multiplier effect* bagi masyarakat. Contoh *strong statement* adalah: NU CARE mengajak masyarakat indonesia bertransformasi dari mustahik menjadi muzakki melalui usaha sosial berkelanjutan untuk mewujudkan pasal 33 UUD 1945, sehingga Indonesia dapat menjadi pusat peradaban dunia.

2.2.2. Misi

1. Melakukan sosialisasi & edukasi kepada masyarakat terkait pemahaman pentingnya dana sosial Islam (ZISWAF) dalam pemberdayaan di berbagai bidang Pendidikan, ekonomi, kesehatan, lingkungan dan dakwah.
2. Menghimpun Dana Zakat Infaq Shodaqoh & Dana Sosial kemaslahatan Lainnya untuk menyokong & menopang berbagai Kegiatan Sosial lembaga-lembaga yang berada dalam naungan organisasi PBNU
3. Menjadi Pilihan Utama Mitra Strategis dalam berkolaborasi dan bersinergi menjalankan berbagai kegiatan/usaha social
4. Menjalankan kegiatan yang berbasis Investasi sosial terutama dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mencetak Intelektual, Teknokrat & Wirausaha
5. Menggerakan sektor riil & para pelaku UMKM (Creativepreneur) dengan pola mata rantai pasok yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi melalui pemanfaatan dana sosial berbasis wakaf uang
6. Menyediakan Program-Program Pemberdayaan yang memberikan dampak yang terukur
7. Memperkuat kelembagaan LAZISNU menjadi Lembaga Usaha Sosial Kelas Dunia (World Class)

2.2.3 Pilar Renstra

Seperti yang sudah diuraikan sebelumnya bahwa dalam RENSTRA LAZISNU 2022-2027 ini memiliki empat pilar yang disusun untuk memperkuat pengelolaan dana Pilantrofi dan ZIS di Indonesia, yaitu:

1. Pilar Penghimpunan

   Pada pilar ini, LAZISNU berkomitmen untuk memiliki target sebesar **7.5 T** selama khidmat 2022-2027 dengan target sasaran:

   a. Market Retail sebesar 40% (3 T), dengan strategi sebagai berikut:
      1) 70 % (2 T) melalui standarisasi dan konsolidasi LAZ & UPZ pada jaringan PBNU berbasis teknologi dengan target pembukaan outlet 1.000 LAZ/UPZ dan 10.000 POS - NU CARE;
      2) 30 % (1 T) melalui produk teknologi *crowdfunding* yang ditargetkan kepada masyakarat umum dengan target 10 juta muzakki

-

   b. Market Corporate sebesar 60 % (4.5 T) dengan strategi sebagai berikut:
      1) 30 % (1.25T) melalui wholesale/linkage program dengan Kementerian Lembaga
      2) 30 % (1.25 T) melalui wholesale/linkage program dengan perusahaan BUMN

3) 40 % (2T) melalui wholesale/linkage program dengan perusahaan swasta/ perusahaan multinational /Global

Strategi wholesale/linkage merupakan strategi pengumpulan dana institusi berbasis portfolio (seperti investment manager pada *private equity*) yaitu merupakan program yang telah dikurasi oleh NU CARE dimana memiliki deskripsi, output, outcome dan pemetaan yang jelas dalam rangka implementasinya, serta disesuaikan dengan prioritas dari pihak institusi yang akan memberikan pendanaan. Sehingga dalam strategi penghimpunan dana ini diperlukan associate yang merepresentasikan setiap program untuk dapat men-set up program bersama tersebut dengan target institusi yang akan dikerjasamakan.

2. Pilar Pendistribusian & Pendayagunaan

   Pada pilar ini, NU CARE akan membangun komite yang berfungsi untuk:

   a. Standarisasi program yang disesuaikan dengan SDGs, Program Prioritas Nasional dan Visi Misi PBNU, termasuk dalam menentukan indikator keberhasilan dari setiap program (prosentase dampak, dll)
   b. Melakukan kurasi dalam hal program yang diajukan oleh aliansi strategis atau kolaborator.

   Adapun lima program unggulan dari pilar pendistribusian dengan target **85% dari pengumpulan dana sebesar 7.5 T** adalah sebagai berikut:

   1. Pendidikan 30% , dengan target mencetak intelektual, teknokrat, pekerja berketerampilan, dan wirausahawan yang memiliki *mindset* terbuka untuk dapat terserap dalam pasar kerja, dunia industri nasional dan global serta lembaga-lembaga multinasional.
   2. Kesehatan 20% , dengan target prioritas kesehatan ibu dan anak, serta mengurangi tingkat stunting pada anak
   3. Ekonomi 20% , dengan target pemberdayaan dalam mencetak usaha-usaha berkelanjutan berbasis ekosistem *supply chain* yang berdampak Sosial
   4. Lingkungan 20% , dengan target mengimplementasikan *sustainable environment* berkontribusi dalam pengurangan sampah, emisi karbon.
   5. Dakwah 10% , dengan target menyampaikan Islam yang toleran dan *rahmatanlilalamin*

3. Pilar Aliansi Strategis dan Kolaborasi

   Pada pilar ini, NU CARE sebagai lembaga yang mendapat mandat dari PBNU untuk untuk dapat menopang kegiatan sosial dalam lingkungan NU dan secara umum dapat merealisasikan strategi nya melalui aliansi strategis dan kolaborasi. Strategi ini termasuk:

   a. Konsolidasi dan koordinasi dengan PWNU, PCNU, MWCNU, PRNU dll dalam hal implementasi LAZ dan UPZIS NU CARE di tingkat provinsi, kabupaten/kota kecamatan dan desa
   b. Pemetaan program pada lembaga & banom PBNU yang terafiliasi dengan program prioritas NU CARE (sebagai penopang pilar pendistribusian);
   c. Penguatan relasi strategis dengan pihak ketiga yang akan mendukung program prioritas NU CARE (sebagai penopang pilar penghimpunan); eg: Kementerian, BUMN, Perusahaan Multi Nasional baik regional, dan Global dll.

4. Pilar Perencanaan dan Pengembangan
   Pada Pilar ini, NU CARE melakukan perencanaan dan pengembangan dalam hal implementasi *strategic business unit* (SBU) yang menopang manajemen NU CARE seperti:
   a. Optimalisasi dalam manajemen hak amil yang difungsikan untuk membentuk dan mengembangkan unit usaha strategis institusi seperti **NU CARE Tech** (SBU yang berfungsi mengembangkan teknologi informasi dalam pengembangan ekosistem NU CARE), **NU CARE Consulting** (SBU yang berfungsi mengembangkan program pemberdayaan yang berkelanjutan termasuk dalam pengembangan SDM), **NU CARE Global** (SBU yang berfungsi mengembangkan jejaring internasional dan manajemen investasi sosial dari jaringan global), dsb.
   b. Riset, Perencanaan dan Pengembangan pusat data dan informasi muzakki dan mustahik NU CARE sebagai modal dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi terkini
   c. Melakukan inovasi dan kreasi dalam pengembangan institusi

2.2.4. Strategi Dasar

Dalam menopang pilar RENSTRA LAZISNU dan melaksanakan program NU CARE, dibutuhkan strategi dan fungsional yang unggul. Strategi dasar dalam menopang organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Policy*: Pedoman Organisasi & Regulasi Internal
   Pengkinian Pedoman Organisasi dan Regulasi internal dalam hal pengembangan NU CARE sesuai dengan arah kebijakan pemerintah dan global agar selalu dapat menjawab tantangan jaman. Dual fungsi NU CARE baik sebagai *(self)regulator* dan *operator* harus dapat tercermin dalam pedoman organisasi & regulasi internal
2. *Human Capital:* Manajemen SDM, Pelatihan, Sertifikasi, *Key Performance Indicators*
   a. Realisasi pelatihan berbasis kompetensi serta membentuk lembaga sertifikasi profesi yang berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dan profesionalisme melalui sertifikasi amil, sertifikasi profesi yang berkenaan dengan program prioritas NU CARE seperti sertifikasi pendamping UKM, sertifikasi pendamping digital, dsb
   b. Membuat performance based assessment sebagai indikator dalam peningkatan kualitas SDM yang berada dalam ekosistem NU CARE seperti paket remunerasi, insentif, reward and punishment
3. *ICT & Infrastructure*: Core system, Data Center, Application, Digital Marketing
   a. Menetapkan arsitektur teknologi informasi dan data bagi NU CARE dengan membuat *core system* dan *data center* yang dapat secara flexible mengintegrasikan sistem atau aplikasi lainnya yang dapat menunjang kegiatan NU CARE
   b. Membuat strategi dan standarisasi integrated marketing communication utamanya secara digital dalam hal melakukan promosi dan branding bersama secara serentak bagi seluruh stakeholder NU CARE
4. *Risk management & Compliance: Audit Internal, GCG*
   Pembentukan Satuan Kerja Audit Internal yang berfungsi sebagai pengendali internal dan melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala dalam rangka mengoptimalkan *Good OPZ Governance* dari NU CARE

5. *Operation dan Process*: SOP, SLA (Service Level Agreement), Standarisasi LAZ dan UPZ (replikasi)
   a. Penetapan turunan dari Pedoman Organisasi untuk pelaksanaan teknis operasi dari NU CARE melalui SOP dari masing-masing pelaksana dalam organisasi, SLA yaitu bagaimana mengelola service level & standar kontrak dalam setiap bisnis proses yang ada pada NU CARE untuk meningkatkan profesionalisme dari NU CARE kepada para stakeholders baik muzakki maupun mustahik.
   b. Penetapan standarisasi replikasi LAZ dan UPZIS serta definisi dari setiap fungsi delivery channel, seperti:
      1) LAZ merupakan NU CARE yang berfungsi sebagai NU CARE Regional yaitu perpanjangan tangan NU CARE Pusat di daerah-daerah dalam mengimplementasikan pedoman organisasi dan SRO secara strategis. LAZ dibentuk disetiap provinsi dan kabupaten/kota sehingga total nya adalah 37 titik di setiap provinsi, dan 514 titik di setiap kabupaten/kota.
      2) UPZIS merupakan NU CARE Cabang yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan LAZ di daerah dalam melakukan fungsi operator dalam hal penghimpunan dana dan pendistribusian, termasuk dalam hal implementasi UPZIs pada mitra lembaga/banom PBNU lainnya dengan target 1.000 titik.
      3) JPZIS merupakan NU CARE-POS yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan UPZIS dalam hal melakukan penghimpunan dana, termasuk dalam hal implementasi JPZIS pada titik-titik mitra lembaga/banom PBNU lainnya, misalnya masjid, klinik/rumah sakit, pesantren dan lainnya. NU CARE Pos (seperti kantor kas) dibentuk untuk memperbanyak delivery channel dalam hal penghimpunan dana dengan target 10.000 titik.

NU PEDULI
PALESTINA
INDONESIA
BANTUAN
RAKYAT INDONESIA
UNTUK PALESTINA
NU CARE-LAZISNU

BAB III
PILAR PENGUMPULAN

3.1. KONTEKS

3.1.1. Pendahuluan

ZIS merupakan singkatan dari Zakat Infaq dan Shadaqah. Zakat secara bahasa merupakan bentuk dari kata dasar zaka yang berarti suci, bersih, berkah, tumbuh, dan berkembang. Menurut terminology syariat, zakat berarti mengeluarkan sebagian dari harta yang telah memenuhi syarat kepada yang berhak menerimanya (mustahiq).

Perilaku ZIS di Indonesia secara umum saat ini sangat di dominasi oleh generasi milenial dan Generasi Y yang disebakan oleh peningkatan teknologi Informasi, baik melalui Website ataupun Mobile. Dibuktikan dengan hasil survei yang dilakukan oleh Tirto.id yang menunjukkan bahwa 60,87 generasi muda melakukan sedekah secara digital. Hanya 39,12 yang menyatakan belum pernah memberikan sedekah secara digital. Selain itu pada tahun 2021 pengumpulan ZIS di BAZNAZ 70 % di dominasi oleh kaum muda dengan rentang usia antara 22 – 44 tahun, salah satu aspek yang paling penting tentang naiknya minat kaum muda ialah sudut pandang dalam melakukan sedekah tidak lagi pada isu – isu keagaaman tapi sudah bergeser pada isu isu sosial.

3.1.2. Meningkatkan Literasi Zakat melalui Koin NU

Berdasar pada SKPBNUNo: 14/A.II.04/6/2010 dan SK Menteri Agama RI no. 65 Tahun 2005 tentang Pengukuhan Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shodaqoh Nahdlatul Ulama (LAZISNU) sebagai Lembaga amil zakat nasional. Sebagai lembaga resmi pengelola dana masyarakat (ZIS, CSR dll), LAZISNU dituntut untuk terus melakukan edukasi kepada masyarakat terkait pentingnya melakukan Zakat, Infaq dan Sedekah melalui lembaga atau badan resmi. Dengan visi utamanya yaitu Menjadi Social Venture dan Lembaga Pilantrofi terkemuka di Indonesia yang berfokus pada Investasi Sosial untuk Meningkatkan Pendidikan Anak Bangsa dan Perekonomian Nasional yang memberikan nilai tambah & manfaat bagi masyarakat, maka menjadi penting untuk LAZISNU merumuskan langkah-langkah konkret, diantaranya:

1. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang Filantropi Islam secara kontinyu.
2. Mengoptimalkan peran dan manfaat LAZISNU agar semakin dipercaya oleh masyarakat dan mudah dijangkau oleh kalangan dhuafa.

Gerakan Koin NU yang digagas oleh Pengurus Besar Nahdlatul Ulama pada 2016 lalu nampaknya mendaptkan sambutan dan antusiasme positif di kalangan warga nahdliyin. Hal ini diyakini mampu menjadi sarana literasi ZIS dan juga momentum Nahdlatul Ulama untuk membangun arus kemandirian organisasi yang nantinya berdampak langsung kepada warga NU dan masyarakat umum.

Perkembangan dan perubahan dunia yang begitu cepat hari ini, memaksa semua orang harus adaptif dan akseleratif agar bisa terus eksis. Proses digitalisasi di semua aspek kehidupan menjadi tantangan tersendiri, tak terkecuali gerakan Koin NU yang pada

aktivitasnya adalah gerakan konvensional. Berkaca pada realitas zaman dewasa ini, Program Gerakan Koin NU yang awalnya bergerak secara konvensional memerlukan tranformasi bersamaan dengan proses digitalisasi yang merambat hampir di seluruh bidang kehidupan.

Sebagai sarana literasi ZIS di era digital, LAZISNU dengan gerakan Koin NU dapat menerapkan dua metode, *Pertama* metode konvensional melalui ceramah dan diskusi (seminar dll) secara tatap muka, dan *Kedua* metode digital melalui media digital secara massif. LAZISNU dengan resource, infrastruktur, dan bahkan jejaring nasional hingga internasional yang sedemikian komplit, sangat berpotensi untuk menggerakkan nilai-nilai filantropi Islam sebagai kebutuhan dan *life style* (gaya hidup) masyarakat modern hari ini. Tidak hanya terbatas di kalangan warga nahdliyin saja, bahkan LAZISNU mampu membangun kemitraan strategis dalam konteks sharing program dengan lembaga maupun perusahaan-perusahaan yang juga memiliki dan mengelola dana filantropi di tingkat nasional bahkan internasional.

3.1.3. Digitalisasi Sosialisasi dan Layanan Donasi Zakat

Pengelolaan zakat perlu adaptif dengan perkembangan zaman. Terbukanya ruang informasi dan perkembangan teknologi salah satunya menjadi dimensi penyelarasan operasinalisasi pengelolaan zakat. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk penataan data maupun kerja organisasi yang terintegrasi, akan tetapi untuk mempermudah muzakki dalam menyalurkan, serta menaruh kepercayaan kepada LAZISNU dengan sistem yang lebih transparan dan efektif.

Hal lainnya, dengan pemanfaatan teknologi dan informasi LAZISNU bisa mengelola informasi untuk kepentingan sosialisasi program, membuat standarisasi pengelolaan hingga bisa mempertanggungjawabkan kepada publik secara transparan sekaligus mudah memberikan akses. Penggunaan teknologi dan informasi dapat digunakan untuk melihat peluang pengumpulan. Penetrasi penggunaan internet di seluruh dunia mengalami tren peningkatan. Di sisi lain, perilaku sosial dengan alasan yang beragam, mengalami konversi di sosial media. Artinya dengan melihat data ini, pengelola zakat dapat memetakan potensi sosialisasi di ruang-ruang internet dan sosial media sangatlah terbuka dan besar.

Melansir data dari *Houtsuite (We Are Social): Indonesian Digital Report 2022*, menunjukkan penggunaan internet dan sosial media terus mengalami tren peningkatan dengan rincian sebagai berikut:

- Total Populasi (jumlah penduduk): 7,91 Milyar (pada tahun 2021: 7,83 milyar/naik 1%).
- Perangkat mobile yang terhubung: 8,28 milyar (tahun 2021: 5,22 milyar/naik 2,9%).
- Pengguna Internet: 4,95 milyar (tahun 2021: 4,66 milyar/naik 4%).
- Pengguna Media Sosial Aktif: 4,62 milyar (tahun 2021: 4,20 milyar naik 10,1%).

Di Indonesia, tren penggunaan internet dan sosial media berjalan lurus dengan tren

Gambar 5: Data Pengguna Media Sosial Aktif

pengunaan internet dan sosial media di tingkat global. Dari 277,7 juta total populasi penduduk Indonesia, pengguna internet mencapai 204,7 juta (naik 1% dari tahun 2021) dan pengguna sosial media sosial aktif adalah 191,4 juta (naik 12,6% dari tahun 2021). Dari data di atas, sebanyak 80,1% berselencar untuk mendapatkan informasi. Waktu yang dihabiskan mengakses digital adalah 8 jam, 36 menit rata-rata perhari. Perilaku di bidang penyiaran, streaming, video menempati tingkat teratas penggunaan akses digital, disusul dengan bermain sosial media, mendengarkan musik dan bermain game.

Data di atas memperlihatkan pergeseran perilaku sosial masyarakat. Artinya, publik dalam mendapatkan informasi lebih mudah dengan mengakses melalui ruang-ruang digital, atau setidaknya kecenderungan publik adalah memanfaatkan ruang digital untuk memperoleh informasi. Dengan demikian, lanskap zakat baik mengenai informasi atau hal lainnya seperti pengelolaan juga akan berubah. Kesemuanya terhubung dalam ruang digital, baik pembayar atau pemberi zakat, termasuk juga badan pengelolanya.

Untuk itu, perlu satu langkah strategis setiap pengelola zakat dalam memanfaatkan pergeseran perilaku sosial sebagaimana dipaparkan di atas. Pengelola zakat perlu memanfaakan atau bekerja sama dengan platform digital di bidang keuangan, baik yang berlaku di dalam negeri atau di luar negeri untuk memudahkan para muzakki menyalurkan zakat. Pengembangan, atau digitalisasi di bidang pengelolaan zakat ini, termasuk infak dan sedekah, tentu saja akan mendapatkan tantangan yang luas. Salah satunya adalah pembangunan infrastrukur sekaligus pengelolaan secara profesional dengan memperhatikan SDM yang sudah dimiliki LAZISNU.

Salah satu tantangan pengelolaan zakat, atau mungkin juga di bidang lain, adalah kesamaan persepsi yang meliputi kesamaan akan kepatuhan menjalankan prosedur atau panduan organisasi mulai dari perencanaan hingga tahap pelaksanaan. Tantangan ini tidak hanya mengakibatkan konsolidasi dan koordinasi antar tingkatan kepengurusan menjadi tidak berjalan dengan baik, tapi yang lebih merugikan adalah tidak adanya data yang sama sekaligus

konsisten. Sehingga mempengaruhi tingkat kepercayaan publik kepada lembaga, dalam hal ini LAZISNU.

Dalam aspek pengumpulan, maka dirasa perlu untuk menetapkan standar operasional dan sejenisnya untuk menyamakan persepsi sekaligus implementasi di lapangan. Pertanggung jawaban terhadap publik dengan prinsip transparansi dan akuntabel menjadi nomenklatur masyarakat modern melihat suatu lembaga. Sisi lainnya adalah pertanggung jawaban LAZISNU terhadap pengelolaan dana umat agar berjalan dengan prinsip-prinsip yang modern. Tidak sekadar meminta seluruh tingkat kepengurusan untuk memahami dan menjalankan prosedur organisasi yang sudah ditetapkan, akan tetapi perlu ada ukuran standar yang ditetapkan. Sehingga dalam prosesnya, bisa dilakukan evaluasi berdasarkan standar yang ditetapkan. Di sinilah LAZISNU Pusat bisa menetapkan sanksi sekaligus memberikan hadiah (reward) sebagai bentuk *punishment* dalam hal pengelolaan dan ketertiban organisasi.

Sebagaima sudah diilustrasikan di atas, maka perluasan dan efisiensi dari pembayaran ZIS sedikitnya bisa dilakukan dengan dua hal.

Pertama, adalah pengembangan LAZISNU sebagai organisasi modern (retail) yang menguatkan layanan melalui sistem aplikasi yang dimiliki oleh LAZISNU. Kurang lebih, pengelolaan LAZISNU harus dioperasionalkan laiknya perusahaan. Semisal pemanfaatan NU Care LAZISNU untuk menyediakan informasi berkaitan dengan program LAZIS, termasuk juga menjadikannya sumber penyaluran zakat, infaq dan sedekah. Perlu digarisbawahi, pengelolaan melalui sistem aplikasi/website ini tidak mungkin dilakukan tanpa mempertimbangkan adanya infrastuktur dan SDM yang prosfesional untuk mengolahnya. Sebab dengan demikian, pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan mempertimbangkan efisiensi atas pembagian kerja organisasi terhadap pengurus dan publik secara umum.

Kedua, adalah membangun kemitraan (*lingkage*). Kemitraan bisa dilakukan dalam bentuk kerja sama dengan lembaga-lembaga lain, baik kementerian/lembaga atau perusahan-perusaha dan lembaga swasta lainnya. Polanya, bukan lagi berdasarkan atas kebutuhan salah satu pihak, akan tetapi kebutuhan dua belah pihak, kaitannya dengan pembangunan dan peningkatan kapasitas masyarakat melalui zakat, infak, sedekah dan hal lainnya di luar itu yang diperbolehkan dan tidak melanggar aturan yang berlaku.

3.1.4. Pemetaan dan Strategi Pencapaian Potensi Zakat Berbasis Wilayah dan Jenis Zakat

Dalam lingkup pengumpulan, aspek penting yang diperlukan adalah adanya pemetaan sektor zakat. Hal ini dilakukan untuk menyusun target capaian pengelolaan zakat. Pada bagian di atas, potensi yang bisa dipetakan kaitannya dengan pengumpulan adalah memanfaatkan ruang digital untuk mengkampanyekan kegiatan atau program LAZISNU, terlebih metode konvensional yang sudah berjalan sebelumnya. LAZISNU dalam hal ini dikategorikan sebagai tulang punggung investasi sosial Nahdlatul Ulama mempunyai lokus keberpihakan di bidang-bidang tertentu seperti pendidikan, ekonomi, kesehatan, lingkungan dan dakwah.

Bidang-bidang diatas menjadi perhatian aksiologis dari perogram LAZISNU sekaligus menjadi potensi penyaluran zakat atau kerja sama dengan lembaga lain, baik pemerintah dan

non pemerintah, baik lokal, nasional dan internasional. LAZISNU mempunyai segudang sumber daya yang bisa ditawarkan kepada donatur, baik sebagai lembaga filantropi yang peduli terhadap bidang pendidikan hingga dakwah, mempunyai sumber daya manusia yang besar, sampai dengan jejaring sosial yang sangat besar.

Tidak kalah pentingnya, adalah bahwa LAZISNU berdiri tidak hanya pada satu golongan tertentu, akan tetapi berdiri untuk selebrasi inklusifitas yang dapat diterima oleh semua pihak. Sehingga memudahkan penyaluran donasi dalam bentuk apapun tepat sasaran dan mendukung peningkatan kapasitas umat. Dengan cakupan yang luas, yakni berdirinya tingkat kepengurusan di level daerah dan internasional LAZISNU mempunyai potensi yang sangat luar biasa untuk mendorong kegiatan-kegiatan sosial yang bermanfaat berdasarkan zakat, infak dan sedekah sekaligus program lainnya yang bertujuang mendukung pemeberdayaan, peningkatan berbasis pada investasi sosial. Akumulasi dan pencermatan atas dasar-dasar yang disampaikan di atas maka hal yang perlu dilakukan adalah semaksimal mungkin menyusun perencanaan yang adaptif.

Pertama, adalah penguatan organisasi di bidang teknologi dan informasi. LAZISNU harus mempunyai satu bidang atau satuan kerja yang fokus pada pengeolaan informasi dan teknologi dengan pengelolaan yang profesional. Satua kerja ini fokus pada pemasaran dan melakukan komunikasi atas program-program LAZISNU ke pihak luar, tetapi di sisi yang lain juga melakukan pendataan secara integratif. Pertanggung jawabannya langsung ditujukan kepada pengurus secara transparan dan akuntable. Polanya, bisa dilakukan berkala dengan memberikan *report* dari masing-masing kegiatan, atau akumulatif pertahun.

Kedua, penggunaan teknologi informasi sebagai tulang punggung organisasi. Sebagai tulang punggung organisasi ia bertanggung jawab sepenuhnya menjaga marwah organisasi yang lebih canggih dan modern. Maka segala apspek manajerial organisasi didasarkan pada teknologi dan informasi. Termasuk juga menjaga kepercayaan publik atas jearingan sosial yang sudah ada atau yang akan dicapai. Selain itu, teknologi dan informasi ini dapat dengan mudah untuk melakukan pengumpulan data sekalgus melakukan evaluasi atau audit dari target yang ditetapkan organisasi. Termasuk melakukan pengukuran atas capaian untuk memberikan sanksi atau reward kepada unit organisasi yang sudah memenuhi atau tidak terhadap target tersebut.

Ketiga, pengurus LAZISNU memberikan kepercayaan dan alokasi tanggung jawab khusus untuk memasarkan dan mengkomunikasikan segala bentuk program LAZISNU. Satuan kerja ini berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan dengan sebenar-benarnya. Dari penataan organisasi sebagaimana disinggung di atas, LAZISNU bisa menargetkan dengan pasti pengelolaan ZIS dan program kerja sama lainnya dengan angka sekurang-kurangnya 5 Triliun dalam masa kerja 5 tahun ke depan. Target ini bisa dilakukan melalui dua pola, pertama adalah penerapan retail organisasi dan selanjutnya adalah penerapan kemitraan (linkage). Dalam penerapan lingkage menetapkan 60% capaian, sementara untuk retail adalah 40% yang terdiri dari program Koin NU secara berkelanjutan dan Nu Care atau melalui MobileApp.

3.1.5. Meningkatkan dan Memperluas Cakupan Muzaki

Melihat dari potensi dan jumlah sumberdaya yang dimiliki oleh Laziznu sebagai salah satu pengumpul ZIZ terbesar di Indonesia, Laziznu harus mampu menjadi Lembaga keuangan inklusif dan menjadi solusi bagi masyarakat kalangan lapisan paling bawah yang tidak tersentuh oleh bantuan pemerintah maupun perbankan. Dimana laziznu berperan sebagai konsolidator dalam pengumpulan dan penyaluran dana masyarakat berupa yang Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional (Mantap), yang tidak hanya fokus pada isu – isu keagamaan tapi juga berperan dalam isu – isu strategis lain seperti , pendidikan, ekonomi, kesehatan, lingkungan dan dakwah.

Dalam mengenalkan brand Laziznu sebagai Lembaga pengelola Zakat yang inklusif perlu dilakukan branding secara massif baik konvensional mau pun non konvesional sehingga harapanya dapat memperoleh calon-calon muzaki baru khususnya Generasi Milenial dan Generasi Y yang saat ini sedang mondominasi Demografi di Indonesia.

Adapun cara branding Konvensional seperti :

1. Memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki LAZISNU baik cabang maupun wilayah untuk mensosialisasikan program program laziznu
2. Membangun Kerjasama dengan pihak-pihak yang sudah memiliki Kerjasama maupun yang memilki keterikatan secara kultural dan emosional dengan laziznu untuk dapat ikut mensosilisasikan program program laziznu.
3. Mensosilasikan program program laziznu melalui media baik secara Digital dan cetak

Sedangkan cara Non Konvensiaonal dapat dilakukan seperti

1. Melakukan Iklan di Media sosial seperti Ads google
2. Bekerjasama dengan tokoh publik maupun artis yang memiliki citra baik dan selaras dengan program laziznu sebagai brand ambassador
3. Bekerjasama dengan streamer dan Youtuber dalam mempromosikan program – program laziznu
4. Melakukan Pertunjukan dan apresiasi dalam rangka pengumpulan dana serta sosialisasi program laziznu.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kepercayaan publik terhadap Laziznu, maka diperlukan akselerasi pelayanan dengan dititilasasi yang berbasis Web maupun mobile apps. Hal ini bertujuan untuk dapat menambah kemudahan dan keterbukaan informasi kepada calon calon muzaki, Oleh karena itu perlunya dibangun:

1. Infrastruktur IT seperti pengadaan server, kelengkapan komputer pendukung serta Media Center
2. Membuat Website Laziznu sebagai layanan donasi dan media informasi,
3. Membuat Moblie Apps untuk dapat mempermudah calon Muzaki untuk mempeloeh informasi dan melakukan donasi
4. Membuat Sistem Informasi yang terpusat dari daerah hingga pusat guna mempermudah konsolidasi data dan informasi yang dimiliki laziznu.
5. Membentuk badan eksekutif berupa Inovation Center Teknologi (ICT) yang memiliki struktur terpisah dengan kepengurusan Lazisnu dalam mengelola sumberdaya IT yang dimiliki sehingga dapat memaksimal dan professional.

3.2. Identifikasi Matrix SWOT

Berdasarkan konsep dan hasil implementasi terhadap indikator pilar pengumpulan, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal di LAZISNU yang dapat mempengaruhi pengumpulan Zakat, Infak dan sedekah (ZIS) di Indonesia. Berikut analisis matrik SWOT terhadap pilar pengumpulan ZIS.

3.2.1. Internal (kekuatan dan Kelemahan)

- *Strengths* (Kekuatan)
    1. LAZISNU memiliki sumber daya dan infrastruktur yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang bisa dimanfaatkan sebagai motor penggerak untuk mengajak masyarakat melakukan ZIS.
    2. Dukungan pemerintahan yang kuat terhadap LAZISNU terkait pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah dan keuangan Islam sebagai bagian dari agenda pembangunan dan penguatan ekonomi umat.
    3. Pertumbuhan muzaki dan munfik yang berdampak terhadap pengumpulan ZIS yang setiap tahunnya meningkat cukup signifikan meskipun dalam keadaan pemulihan pasca pandemi.
    4. Selain Zakat secara regulasi, LAZISNU sebagai OPZ juga diperbolehkan menghimpun dana Infaq, Sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya, sehingga memiliki basis pendanaan dan portofolio penghimpunan yang lebih kuat dan terdiversifikasi.
    5. Pemanfaatan sarana konvensional maupun digital untuk kampanye pengumpulan ZIS berhasil meningkatkan preferensi muzaki dan munfiq untuk membayar Zakat, Infak dan Sedekah.
- *Weakness* (Kelemahan)
    1. Kurang berkembangnya digitalisasi penghimpunan zakat, infak dan sedekah yang bersifat *user-friendly*.
    2. Kurang berkembangnya instrumen-instrumen yang mengintegrasikan zakat, infak, dan sdekah dengan produk merchant yang dapat menarik muzaki maupun munfik.
    3. Integrasi data mazaki dan munfik secara terpusat belum maksimal.
    4. Konten media kampanye perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan kelompok target.
    5. Kampanye dan edukasi terkait kesesuaian digitalisasi Zakat, Infak dan Sedekah oleh LAZISNU belum tersampaikan di masyarakat sehingga masih ada sikap pesimis dari masyarakat terkait digitalisasi ZIS.
    6. Keterbatasan keterampilan amil dalam mengelola atau menggunakan teknologi.

3.2.2. External (Peluang dan Ancaman)

- *Opportunities* (Peluang)
    1. Bonus demografi yang ditunjukkan dengan pertumbuhan kaum muda (millennial) menjadi peluang LAZISNU dalam menyasar pengumpulan ZIS.
    2. Tumbuhnya sikap pilantropi islam di tenagh masyarakat membuka peluang dalam pengumpulan ZIS.
    3. Tersedianya layanan zakat berbasis revolusi industri 4.0, seperti layanan ZIS berbasis mobile, crowdfunding atau internet banking pada berbagai lembaga keuangan syariah.

4. Meningkatnya keragaman layanan multi payment dalam berbagai situs e-commerce terkemuka.
5. Banyaknya jumlah muslim pada kelompok menengah ke atas di Indonesia sebagai potensi muzaki dan munfik.
6. Intensi berdonasi masyarakat Indonesia yang tinggi (Indonesia menempati peringkat nomor 1 dalam World Giving Index tahun 2020)
7. LAZISNU melakukan kerjasama riset dengan perguruan tinggi dalam pemetaan potensi ZIS di Indonesia.

- *Threats* (Ancaman)
  1. Menurunnya peringkat pendapatan masyarakat Indonesia dari upper middle income menjadi lower middle income.
  2. Masih kurangnya kesadaran masyarakat Indonesia untuk membayar Zakat, Infak dan sedekah secara rutin.
  3. Masih kurangnya pengetahuan masyarakat Indonesia tentang Zakat baik dari dimensi dasar dan dimensi lanjutan, termasuk Infak dan Sedekah.
  4. Sulitnya memastikan harta sumber zakat, infak dan sedekah yang diberikan muzaki dan munfik berasal dari sumber yang halal.
  5. Jumlah Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ) tidak resmi masih tinggi
  6. Keamanan data pada platform digital dari upaya penyadapan dan pencurian data (cyber crime)

3.3. Quick Wins

3.3.1. Penataan Manajerial (pelayanan) dan Reorientasi LAZISNU sebagai Penopang Investasi Sosial UN

LAZISNU harus melakukan evaluasi terhadap kekurangan-kekurangan pada era sebelumnya. Hal ini bisa dilakukan untuk menjadi pijakan rencana strategis ke depan. Selain itu, LAZISNU harus mempunyai lokomotif pengembangan dan perluasan organisasi dengan memanfatakan digitalisasi, yaitu pengutan di bidang informasi, komunikasi dan teknologi. Penguatan di teknologi dan informasi dapat dimanfaatkan untuk perbaruan manajerial LAZISNU dan integrasi data. Sisi yang lain adalah pemanfataan untuk sosialisasi segala bentuk program LAZISNU kepada publik, atau mendorong publik untuk meningkatkan dan menyalurkan zakat melalui LAZISNU.

3.3.2. Otomatisasi Penghimpunan ZIS

Otomatisasi yang dimaksud dalam hal ini adalah pemanfaatan jaringan lembaga negara dan perusahaan yang sudah terbangun atau menjadi target dari LAZISNU. Memang LAZISNU bukanlah lembaga zakat pemerintah, akan tetapi LAZISNU mempunyai jaringan yang bisa dimaksimalkan atau melalui perjanjian kerja sama dengan lembaga terkait. Selain dari pada lembaga pemerintah atau perusahaa, otomatisasi bisa dilakukan terhadap perorangan. Jumlah penduduk Indonesia yang masyoritas mengaku sebagai warga NU sangat potensial dijadikan objek penyalur zakat. Otomatisasi ini bisa memanfaatkan penarikan otomatis baik melalui e-banking, uang digital lain yang bisa diupayakan serta pemaksimalan NU CARE LAZISNU

3.3.3. Jalinan kemitraan Nasional dan Global

Kemitraan atau *lingkage* bisa dimanfaatkan sedemikian rupa oleh LAZISNU untuk menyalurkan bantuan atau investasi sosial di masyarakat sebagai upaya pemberdayaan dan peningkatan kapasitas masyarakat. Penerapan linkage tidak terbatas pada perusahaan atau lembaga di Indonesia saja, akan tetapi juga menjangkau dunia internasional.

GRATIS
PARAGON
NU CARE - LAZISNU KAB. CILACAP

BAB IV
PILAR PENYALURAN

4.1. KONTEKS

4.1.1. Pendahuluan

Pada Pilar Pendistribusian & Pendayagunaan ini, NU CARE harus mampu mendistribusikan dan mendayagunakan sebesar **85 % dari dana Sosial yang terhimpun**. Selama ini pendistribusian dan pendayagunaan yang berjalan lebih terfokus pada program program bersifat karitas, di masa 5 (lima) tahun mendatang perlu dilakukan alokasi pendistribusian dan pendayagunaan yang lebih besar pada program program pemberdayaan yang sesuai dan selaras dengan visi misi PBNU yang dimandat kan kepada NU CARE sebagaimana telah dicantumkan dalam Misi NUCARE yaitu : Program yang berbasis Investasi sosial terutama dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu mencetak Intelektual, Teknokrat serta program pemberdayaan untuk menggerakan sektor riil & para pelaku UMKM (Creativepreneur) dengan pola mata rantai pasok yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi. Untuk mempersiapkan Program-Program Pemberdayaan yang memiliki dampak terukur maka diperlukan initiative dan Langkah Langkah strategis.

4.1.2. Mengelola Portfolio Penyaluran

Dengan portfolio Pendistribusian untuk 5 (lima) program unggulan sebagai berikut:

1. Pendidikan 30%
2. Kesehatan 20%
3. Ekonomi 20%
4. Lingkungan 20%
5. Dakwah 10%

Untuk mengelola portfolio yang telah ditetapkan diperlukan beberapa Langkah tindak lanjut yaitu :

1. Pembentukan komite penyaluran yang berfungsi untuk:
   a. Standarisasi program yang sesuai dengan SDGs, Program Prioritas Nasional dan Visi Misi PBNU, termasuk dalam menentukan indikator keberhasilan dari setiap program (prosentase dampak, dll)
   b. Melakukan kurasi dalam hal program yang diajukan oleh aliansi strategis atau kolaborator.

2. Dilengkapi dengan SOP yang jelas tentang Administrasi Penyaluran sebagai bentuk komitmen Manajemen NU CARE-LAZISNU dalam memberikan kepuasan dan menciptakan kepercayaan ke semua Stake Holder. SOP ini meliputi:
   a. Pengajuan Proposal Program kepada Komite Penyaluran
   b. Analisa Biaya & Manfaat (cost & Benefit analysis)
   c. Membuat prosedur Administrasi (alur kerja) Penyaluran dana untuk mendapatkan SLA yang terukur

d. Membuat mekanisme pelaksanaan, monitoring dan evaluasi terhadap Penyaluran yang dilakukan.
e. Panduan Penyaluran

4.1.3. Penerapan Nomer Identifikasi Mustahik

Dalam upaya menajamkan sasaran penerima zakat diperlukan integrasi data OPZ dengan data kemiskinan yang diterbitkan oleh Pemerintah. LAZISNU akan mengembangkan Sistem Database Mustahik Nasional (*Mustahik Data Center*) yang terintegrasi. Tujuan dari pendataan Mustahik adalah untuk mengintegrasikan data mustahik yang dikelola LAZISNU secara nasional sehingga penyaluran zakat dapat dilakukan lebih optimal, transparan, dan meminimalisasi terjadinya penyaluran ganda.

Data Mustahik yang diintergrasikan menggunakan kodifikasi yang terdiri atas 16 digit angka. Inovasi penyaluran zakat melalui data mustahik terintegrasi ini diharapkan dapat meningkatkan dampak zakat terhadap tingkat penurunan kemiskinan di tanah air.

4.1.4. Meningkatkan dan Memperluas Cakupan Mustahik

Kehadiran LAZISNU sebagai lembaga pengelolaan zakat diharapkan mampu meningkatkan nilai manfaat zakat bagi mustahik secara merata di seluruh pelosok negeri, khususnya bagi warga nahdhiyyin. Tidak hanya didistribusikan kepada para mustahik untuk pemenuhan kebutuhan konsumsi harian, zakat juga perlu dikelola sedemikian rupa sehingga dapat juga mendorong kepada kemandirian mustahik secara berkesinambungan. Selain dari sisi nominal, ukuran kinerja zakat juga dapat dilihat dari jumlah penerima manfaat zakat.

Terhitung hingga tahun 2022 jumlah penerima manfaat zakat melalui NU Care-LAZISNU dari program yang bersifat karitatif yaitu program sosial kemanusiaan sedangkan penerima manfaat yang terendah adalah yang bersifat produktif yaitu program ekonomi. Ke depan diperlukan pemerataan penyaluran secara proporsional dengan memperluas cakupan mustahik penerima manfaat, terutama pada program yang bersifat produktif dari sisi pendidikan adan ekonomi. Meski proses yang dilalui cukup panjang tetapi pemberian zakat produktif melalui program pendayagunaan tetap menjadi salah satu program unggulan lembaga zakat. Sebab, dalam jangka panjang adanya program pendayagunaan akan membuat mustahik berubah status menjadi muzakki. Saat hal tersebut terjadi maka ada dua dampak, pertama mustahik akan berkurang yang juga berarti kemiskinan berkurang dan kedua, adanya penambahan muzaki juga akan membuat pengumpulan zakat semakin bertambah sehingga dana yang dapat digunakan untuk membantu mustahik semakin besar. Meski proses yang dilalui cukup panjang tetapi pemberian zakat produktif melalui program pendayagunaan tetap menjadi salah satu program unggulan lembaga zakat. Sebab, dalam jangka panjang adanya program pendayagunaan akan membuat mustahik berubah status menjadi muzaki. Saat hal tersebut terjadi maka ada dua dampak, pertama mustahik akan berkurang yang juga berarti kemiskinan berkurang dan kedua, adanya penambahan muzaki juga akan membuat pengumpulan zakat semakin bertambah sehingga dana yang dapat digunakan untuk membantu mustahik semakin besar.

4.1.5. Zakat berbasis SDG's

Pada perkembangan tujuan pembangunan yang berkelanjutan, terutama di Indonesia, para pihak saling melihat potensi-potensi sumber daya termasuk pendanaan untuk pencapaian SDGs dari banyak sektor tak terkecuali zakat. Dilihat dari jenis program yang dilakukan oleh kerja-kerja zakat, tidak terelakkan memiliki irisan yang jelas terhadap tujuan capaian SDGs. Misalnya pengentasan kemiskinan dan kelaparan, pendidikan berkualitas, air dan sanitasi, dll. Oleh karena itu, zakat dapat dikatakan sebagai salah satu instrumen yang memiliki peran dan kontribusi yang strategis bagi capaian SDGs.

Kontribusi zakat untuk mendukung SDGs juga didukung dengan adanya UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, yang menyebutkan bahwa zakat merupakan pranata keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan keadilan dan kesejahteraan masyarakat

Target Kontribusi NU-Care Lazisnu pada Pencapaian SDGs pada tahun 2027

No.	Tujuan SDGs	Program
1	Tanpa Kemiskinan	1. Program Kewirausahaan 2. Klinik Pratama RBG 3. Kemandirian Sanitasi 4. Sekolah Juara 5. Beasiswa Anak Juara 6. Aksi Siaga Bencana 7. Mitigasi Kebencanaan
2	Tanpa Kelaparan	1. Bebas Stunting 2. Klinik Pratama Cita 3. Sehat Siaga Pangan 4. Superqurban
3	Kehidupan Sehat Dan Sejahtera	1. Klinik Pratama Cita Sehat 2. Posyandu Balita 3. Ramah Lansia 4. Ambulance
4	Pendidikan Bermutu	1. Sekolah Juara 2. Rumah Baca 3. Rumah Qur'an 4. Rumah Belajar 5. Pusat Pengembangan Potensi Anak (P3A) 6. PAUD Juara 7. Beasiswa Juara 8. Lab Juara 9. Mobil Juara 10. Sertifikasi Guru Sekolah Juara bekerjasama dengan Dinas Pendidikan

5	Kesetaraan Gender	1. Klinik Pratama RBG 2. Program Kewirausahaan
6	Air Bersih & Sanitasi Layak	1. Kemandirian Sanitasi 2. Waterwell 3. Berbagi air kehidupan
7	Pekerjaan Layak & Pertumbuhan Ekonomi	Rumah P2M (Pengembangan Potensi Masyarakat)
8	Kota & Pemukiman Yang Berkelanjutan	1. Aksi Siaga Bencana 2. Mitigasi Kebencanaan 3. Bank Sampah
9	Penanganan Perubahan Iklim	Peningkatan Kapasitas Kerelawanan
10	Ekosistem Daratan	Mitigasi Kebencanaan

4.1.6. Pengukuran Dampak Zakat

Dalam menyalurkan zakat terdapat dua cara yang bisa digunakan yaitu secara karitatif maupun produktif. Jika disalurkan secara karitatif, maka zakat bertujuan untuk membantu mustahik agar kebutuhan dasarnya terpenuhi. Sementara itu, jika disalurkan secara produktif, maka zakat bertujuan untuk membantu memberdayakan mustahik sehingga kualitas hidup mereka bisa meningkat dan bahkan bisa menjadikan mereka berstatus muzaki. Untuk memastikan program penyaluran berjalan dengan efektif tentu diperlukan evaluasi secara berkala.

4.1.7. Prototype Program

Perkembangan zaman menuntut inovasi-inovasi dalam segala hal termasuk dalam penyaluran zakat. Jika sebelumnya zakat disalurkan dan dirasakan secara langsung dampaknya oleh mustahik maka kini demi peningkatan kualitas dampak zakat yang lebih baik, banyak lembaga zakat yang membuat terobosan baru. Misalnya, zakat yang dulu lebih banyak disalurkan dalam bentuk konsumtif yang memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti sandang, papan, dan pangan kini semakin bertambah mekanismenya dengan adanya zakat produktif. Di era digitalisasi saat ini diperlukan inovasi dalam penyaluran zakat, agar zakat dapat menjangkau mustahik secara luas dan terintegrasi. Inovasi dalam penyaluran zakat telah banyak dikembangkan baik dalam pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat dengan memanfaatkan *platform digital*.

Adapun prototype penamaan program pendistribusian ZISWAF yang diharapkan dapat diimplementasikan secara standar oleh seluruh pengurus NU-CARE Lazisnu baik di pusat maupun daerah adalah:
1. Pendidikan (**NU CARE Cerdas):** dengan target mencetak intelektual, teknokrat, pekerja berketerampilan, dan wirausahawan yang memiliki *mindset* terbuka untuk dapat terserap dalam pasar kerja, dunia industri nasional dan global serta lembaga-lembaga multinasional.
2. Kesehatan (**NU CARE Sehat**): dengan target prioritas kesehatan ibu dan anak, serta mengurangi tingkat stunting pada anak

3. Ekonomi (**NU CARE Berdaya**): dengan target pemberdayaan dalam mencetak usaha-usaha berkelanjutan berbasis ekosistem *supply chain* yang berdampak Sosial
4. Lingkungan (**NU CARE Hijau**): dengan target mengimplementasikan *sustainable environment* berkontribusi dalam pengurangan sampah, emisi karbon.
5. Dakwah (**NU CARE Damai**): dengan target menyampaikan islam yang toleran dan *rahmatanlilalamin*

4.2. Identifikasi Matriks SWOT

Berdasarkan uraian diatas tentang konsep dan hasil implementasi terhadap indikator pilar penyaluran, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi penyaluran zakat di Indonesia. Tantangan penting dalam pengembangan zakat di Indonesia adalah kurang terintegrasinya basis data dan terbatasnya informasi yang disediakan kepada publik. Salah satu permasalahan besar yang muncul karena tidak adanya basis data yang terintegrasi dan aksesibel adalah penyaluran zakat yang tumpang tindih sehingga tidak jarang seorang mustahik mendapatkan zakat dari banyak lembaga secara sekaligus.

Oleh karena itu, pengembangan basis data bersama (terutama untuk kegiatan pendistribusian dan pendayagunaan zakat) yang dapat diakses baik oleh pelaku maupun publik menjadi salah satu strategi utama pengembangan zakat di Indonesia. Basis data yang perlu dikembangkan harus mencakup setidaknya basis data mustahik atau penerima manfaat yang terintegrasi dengan data pemerintah misalnya data dari TNP2K dan statistik-statistik yang relevan terkait dengan zakat, seperti jumlah lembaga/operator, nama-nama lembaga/operator yang memiliki izin operasi, statistik, penghimpunan dan statistik penyaluran.

Berikut ditampilkan hasil analisis SWOT terhadap pilar penyaluran zakat : **Kekuatan utama** pada faktor internal pilar penyaluran adalah (1) penyaluran zakat baik menurut asnaf maupun program secara umum sudah tepat sasaran dan (2) sudah tersedianya database mustahik yang terintegrasi dengan data kemiskinan Pemerintah melalui Nomor Identifikasi Mustahik (NIM). **Sedangkan kelemahan** utamanya adalah (1) Persentase penyaluran masih berfokus pada pengentasan kemiskinan dengan skema konsumtif dan (2) basis data mustahik yang sudah tersedia belum diintegrasikan dengan semua OPZ sehingga tinggi kemungkinan terjadinya *double-counting*.

Identifikasi Faktor Eksternal	
Peluang	**Ancaman**
1. Tersedianya basis data Kemensos dan TNP2K, terkait dengan keluarga/rumah tangga yang membutuhkan asistensi finansial yang dapat dimanfaatkan oleh OPZ untuk menghindari double-counting dalam penyaluran 2. Pengembangan industri halal Indonesia yang akan	1. Penghimpunan dan penyaluran sangat bergantung pada kondisi perekonomian dan sosial pada masa tertentu, sehingga baik penghimpunan maupun penyaluran dapat menjadi sangat fluktuatif 2. Belum ada gerakan bersama dari OPZ dan pemangku kepentingan untuk penyaluran zakat dalam

membutuhkan dukungan finansial dari keuangan syariah (komersial dan sosial) baik dari sisi permintaan maupun penawaran 3. Ditetapkannya kota SDGs dapat menunjang program penyaluran zakat terhadap SDGs 4. Adanya Rakornas Zakat memberikan kesempatan adanya kolaborasi dalam penyaluran zakat dengan stakeholder	men- dukung sektor riil, khususnya industri halal 3. Pandemi Covid-19 yang terus berlanjut mengakibatkan peningkatan angka kemiskinan 4. Adanya opini dari sebagian masyarakat bahwa penyaluran zakat yang dilakukan oleh suatu OPZ mengandung unsur terrorisme 5. Perlambatan pertumbuhan ekonomi dan kemunculan kelas masyarakat miskin baru akibat COVID-19 dan musibah lain

4.3. Quick Wins

Tantangan penting dalam pengembangan zakat di Indonesia adalah kurang terintegrasinya basis data dan terbatasnya informasi yang disediakan kepada publik. Salah satu permasalahan besar yang muncul karena tidak adanya basis data yang terintegrasi dan aksesibel adalah penyaluran zakat yang tumpang tindih sehingga tidak jarang seorang mustahik mendapatkan zakat dari banyak lembaga secara sekaligus.

Oleh karena itu, pengembangan basis data bersama (terutama untuk kegiatan pendistribusian dan pendayagunaan zakat) yang dapat diakses baik oleh pelaku maupun publik menjadi salah satu strategi utama pengembangan zakat di Indonesia. Basis data yang perlu dikembangkan harus mencakup setidaknya basis data mustahik atau penerima manfaat yang terintegrasi dengan data pemerintah misalnya data dari TNP2K dan statistik-statistik yang relevan terkait dengan zakat, seperti jumlah lembaga/operator, nama-nama lembaga/operator yang memiliki izin operasi, statistik, penghimpunan dan statistik penyaluran.

JAWA TIMUR
RUMAH TERNAK
...AAN NU CARE - LAZISNU JATIM
...A MRICAN KEC. JENANGAN KAB. PONOROGO

BAB V
PILAR PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN

5.1. KONTEKS

5.1.1. Pendahuluan

Fungsi perencanaan dan pengembangan memegang peran yang sangat krusial dalam sebuah organisasi. Arah kebijakan dan roadmap akan sangat dipengaruhi oleh fungsi ini. Sebagai sebuah Lembaga Amil Zakat Nasional, setiap kebijakan yang diambil dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus didasari dengan kajian yang matang dan mendalam.

Keberadaan fungsi perencanaan dan pengembangan LAZISNU sebagai *think tank* akan sangat mendukung keberhasilan pencapaian target kinerja dengan merumuskan kebijakan-kebijakan strategis yang efektif.

5.1.2. Rencana Kerja Anggaran Tahunan

Untuk dapat melaksanakan fungsinya sebagai Lembaga Amil Zakat, LAZISNU perlu melakukan perencanaan yang baik untuk mewujudkan program-program kerjanya. Perencanaan memiliki beberapa langkah yang harus direncanakan diantaranya yaitu menetapkan tugas dan tujuan, mengobservasi dan menganalisa, mengatakan tentang kemungkinan-kemungkinan, membuat sintesa dan menyusun. Dilakukannya penyusunan perencanaan akan mengarah pada program yang akan dilaksanakan, baik program jangka pendek, menengah ataupun jangka panjang setelah visi, misi dan tujuan ditetapkan.
Program-program yang berkaitan dengan Lembaga Amil Zakat tentunya akan berkaitan dengan proses pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, infaq, dan shadaqah. Untuk membantu mewujudkan program-program tersebut, NU Care-LAZISNU perlu Menyusun perencanaan yang tertuang di dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) yang dapat membantu mengukur capaian kinerjanya. RKAT ini merupakan naskah yang memuat program kerja dan anggaran kegiatan NU Care-LAZISNU sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional dalam periode waktu satu tahun anggaran. RKAT ini nantinya akan setidaknya memuat unsur-unsur berikut:

a. Indikator Kinerja Utama
b. Rencana Pengumpulan
c. Rencana Penyaluran dan Pendayagunaan (berdasarkan asnaf dan program)
d. Rencana Penerimaan dan Penggunaan Hak Amil
e. Rencana Penatausahaan Muzakki dan Mustahik

5.1.4. Pembentukan *Strategic Business Unit (SBU)*

Strategi pengembangan kelembagaan yang penting untuk mendukung pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat NU Care-LAZISNU adalah pembentukan *Strategic Business Unit* (SBU) yang merupakan unit kerja *social enterprise* yang menjadi sistem pendukung kinerja bagi manajemen NU Care-LAZISNU. Beberapa rencana SBU yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

a. ***NU Care-Tech :*** *NU Care-Tech* merupakan unit usaha strategis yang berfungsi mengembangkan teknologi informasi dalam pengembangan ekosistem filantropi NU Care seperti mengelola *digital fundraising*.
b. **NU Care *Consulting* :** NU Care *Consulting* merupakan unit usaha strategis yang berfungsi sebagai konsultan filantropi dan bisnis jasa manajemen yang memiliki fokus untuk menjadi pendamping program-program pemberdayaan yang berkelanjutan.
c. **NU Care *Global* :** NU Care *Global* merupakan unit usaha yang berfungsi mengembangkan jejaring internasional dan manajemen investasi sosial dari jaringan luar negeri.

5.2 Identifikasi Matriks SWOT

Identifikasi Faktor Internal	
Kekuatan	**Kelemahan**
1. UU No. 23 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Zakat 2. Jejaring jamaah dan simpatisan nahdliyin yang luas. 3. Reputasi NU sebagai ormas Islam terbesar.	1. Keterbatasan kualitas SDM amil 2. Belum optimalnya konsolidasi jejaring LAZISNU baik nasional maupun internasional 3. Performa Lembaga yang relative lebih rendah dari LAZ lain. 4. Kultur
Identifikasi Faktor Eksternal	
Peluang	**Tantangan**
1. Potensi dana ZIS, DSKL, dan CSR yang belum dikelola masih sangat besar. 2. Terbukanya peluang kolaborasi dengan Lembaga lain. 3. Inisiasi pengelolaan zakat produktif.	1. Menurunnya *trend* kepercayaan public terhadap akibat kasus penyalahgunaan dana sosial oleh salah satu Lembaga filantropi. 2. LAZ kompetitor sudah jauh lebih bonafit dan professional.

BAB VI
PENGENDALIAN (KEPATUHAN, MANAJEMEN RISIKO & LEGAL)

6.1 KONTEKS

6.1.1 Pendahuluan

Dengan disahkannya UU No. 23 Tahun 2011 semakin membuat kemajuan dalam pengelolaan zakat, di mana urusan keagamaan masuk dalam ranah hukum positif. Negara harus hadir dalam memberikan pelayanan dan perlindungan kepada mustahik. Adanya UU tersebut memberikan kepastian dan payung hukum bagi pemerintah untuk mengatur mekanisme pengelolaan zakat yang lebih terarah dan profesional. Pola tata kelola lembaga zakat yang ditunjukkan dengan perencanaan yang matang, pengorganisasian yang tepat, aktualisasi dan kontrol yang baik merupakan gambaran dari profesionalisme dan efektivitas tata kelola zakat. Tata kelola zakat yang efektif, profesional dan bertanggung jawab dapat diwujudkan dengan kerjasama yang baik antara OPZ dengan *stakeholders* ekosistem zakat. Selain Undang-Undang, regulasi lain yang mengatur tata kelola lembaga zakat antara lain Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 14 Tahun 2014 yang memperkuat kelembagaan zakat dalam hal profesionalitas dan akuntabilitas pengelolaan lembaga zakat. Selain regulasi yang dikeluarkan negara, LAZISNU PBNU memiliki peranan dalam membuat peraturan yang dapat menjadi panduan bagi LAZISNU PBNU, LAZISNU PWNU dan LAZISNU PCNU Kabupaten/Kota serta menjadi acuan dalam melakukan pengelolaan zakat. Selain undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan menteri, terdapat beberapa peraturan lain seperti Peraturan LAZISNU PBNU). Peraturan LAZISNU PBNU sendiri merupakan regulasi yang diundangkan dan memiliki sifat mengatur serta mengikat kepada seluruh LAZISNU. Peraturan yang dikeluarkan oleh Pengurus LAZISNU PBNU juga dapat berupa Surat Keputusan Pengurus LAZISNU PBNU, Instruksi Pengurus LAZISNU PBNU yang bersifat sebagai arahan dan Surat Edaran LAZISNU PBNU maupun Surat Edaran Pengurus LAZISNU PBNU yang memiliki sifat berupa himbauan. LAZISNU PWNU, Pengurus LAZISNU PCNU juga dapat mengeluarkan regulasi melalui Surat Keputusan Pengurus LAZISNU PWNU, Pengurus LAZISNU PCNU dan Regulasi lain yang penting dalam pengelolaan zakat di daerah.

6.1.2. Standar Organisasi

Potensi zakat di Indonesia dan Luar Negeri yang sangat besar ternyata belum sebanding dengan perolehannya. Hal ini salah satunya disebabkan oleh manajemen Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Indonesia yang belum secara keseluruhan menjalankan standar manajemen yang diakui oleh dunia internasional, yaitu ISO. Selain itu, tidak bisa dipungkiri bahwa regulasi zakat di Indonesia masih belum sepenuhnya berpihak kepada LAZ. Oleh karena itu melalui implementasi standar manajemen ISO 9001:2015, NU CARE – LAZISNU tengah berupaya menjadi LAZ yang diakui secara internasional agar bisa bersaing secara global. Standarisasi manajemen pun dilakukan mulai dari penghimpunan (fundraising) hingga pendayagunaan atau penyalurannya. Melalui pendekatan POAC.

a. *PLANNING*

Planning (perencanaan) merupakan susunan langkah-langkah secara sistematik dan teratur untuk mencapai tujuan LAZISNU. Perencanaan merupakah tahap awal dari

proses manajemen karena pada tahap ini disusun berbagai aktivitas organisasi ke depannya sehingga tujuan LAZISNU dapat tercapai. Dalam melakukan perencanaan ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu merencanakan kegiatan apa yang akan dilakukan LAZISNU dan membuat budget (anggaran).

b. *ORGANIZING*

Organizing (pengorganisasian) adalah suatu kegiatan pembagian tugas kepada setiap sumber daya yang ada di LAZISNU sesuai dengan kemampuan masing-masing sumber daya tersebut. Terdapat dua kegiatan yang dilakukan pada tahap organizing, yaitu *staffing* dan pemaduan segala sumber daya perusahaan. *Staffing* adalah kegiatan yang sangat penting karena pada kegiatan ini, manajemen menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat sehingga dapat menjamin kegiatan yang dilakukan. Setelah menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, pemimpin perlu mengkoordinasikan seluruh potensi sumber daya tersebut agar semuanya berjalan sinergi.

c. *ACTUATING*

Actuating adalah menggerakan semua anggota kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan LAZISNU. Tahapan ini terdiri dari kepemimpinan dan koordinasi, yaitu Pengurus LAZISNU memimpin setiap sumber daya yang ada untuk bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya dan mengkoordinasi agar kerja sama ini dapat dilakukan dengan harmonis. Hal ini dapat menghindari persaingan yang ada antar sumber daya yang bisa mengakibatkan tidak tercapainya tujuan LAZISNU.

d. *CONTROLLING*

Controlling bukan hanya sekedar mengendalikanpelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan, namun juga melakukan koreksi-koreksi apabila aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, tujuan utama dari *controlling* adalah untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan.

6.1.3. Standarisasi Tata Kelola Keuangan Lembaga Zakat

Tata kelola amil yang baik (*Good Amil Governance*/GAG) didefinisikan sebagai seperangkat struktur dan mekanisme organisasi yang dirancang untuk mendorong dan mempertahankan transparansi, integritas, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Konsep GAG merupakan salah satu dari implementasi Zakat Core Prinsple (ZCP) – 8 adalah tulang punggung tata kelola zakat yang penting bagi otoritas pengawas zakat untuk menetapkan kerangka tata kelola bagi lembaga zakat. Selain itu, GAG merupakan aspek penting bagi otoritas pengawas zakat untuk memastikan pengelolaan zakat yang baik melalui pedoman perilaku, uji kepatutan dan kelayakan, dan komposisi pengurus zakat. ZCP – 8 merekomendasikan tujuh kriteria penting dan satu kriteria tambahan untuk praktik GAG. Berikut disajikan dimensi GAG yang diturunkan dari ZCP- 8.

Tabel 6. 1 Dimensi GAG

No.	Dimensi
1	Pengertian Amil
2	Badan Pengawas Zakat
3	Hak dan Kewajiban Amil
4	Pedoman tata kelola amil yang baik
5	Pengkajian dan penilaian pedoman tata kelola amil yang baik
6	Unit khusus yang bertanggung jawab untuk menerapkan tata kelola amil yang baik
7	Peran pimpinan lembaga zakat
8	Evaluasi kinerja pimpinan lembaga zakat
9	Evaluasi kinerja jajaran manajemen lembaga zakat
10	Sertifikasi dan pengembangan kapasitas amil.
11	Mitigasi risiko dalam penerapan tata kelola amil yang baik
12	Keterbukaan dan transparansi
13	Kepatuhan terhadap hukum syariah dan peraturan yang berlaku
14	Dewan/komite syariah
15	Kerjasama internasional

Gambar 6: Dimensi GAG
Sumber: BI, IsDB, dan BAZNAS (2017).

Kerangka GAG memiliki peran penting karena akan menentukan kualitas pengelolaan zakat yang menentukan optimalisasi potensi zakat. Kerangka GAG bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan zakat, sehingga manfaat zakat dapat didistribusikan secara signifikan kepada seluruh elemen di tanah air. Kualitas pengelolaan zakat sangat penting untuk mengoptimalkan peran zakat dalam pembangunan negara, mengurangi kesenjangan kemiskinan dan ketimpangan pendapatan, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kerangka GAG dapat diterapkan di tingkat mikro, maupun di tingkat makro. Di tingkat mikro, kerangka GAG dapat diterapkan secara konsisten oleh lembaga zakat. Adapun secara makro, kerangka ini dapat diimplementasikan sebagai bagian dari sistem pengelolaan zakat dimana terdapat pembagian peran yang jelas antara regulator, supervisor, dan operator pengelolaan zakat. Pembagian ini diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang mengikat di negara tertentu. Kerangka GAG ini dirancang sebagai instrumen untuk memastikan pengelolaan zakat sesuai dengan ketentuan undang-undang atau peraturan yang berlaku dan juga hukum Syariah. Masyarakat diharapkan aktif mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan GAG di lembaga zakat.

Prinsip GAG dirumuskan dengan maksud untuk mendorong tercapainya optimalitas dan profesionalitas OPZ sebagai lembaga publik yang bertanggungjawab penuh dalam mengelola dana umat Islam berupa ZIS (Yulianti, 2016). Menurut Rahayu (2014), ketidaksesuaian tata kelola organisasi pengelola zakat (OPZ) dengan prinsip syariah akan berpotensi menimbulkan berbagai risiko terutama reputasi bagi OPZ, selain itu *Good governance* akan memberikan

banyak manfaat bagi OPZ. Beberapa hasil riset yang mengkaji implementasi GAG seperti dilaporkan oleh Mahmudi (2009), yang melaporkan bahwa optimalisasi pengelolaan zakat sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen OPZ. Penerapan prinsip tata kelola yang baik (*Good Governance*) diperlukan untuk menjamin dana zakat dari masyarakat telah didayagunakan secara optimal oleh LAZ. Anwar (2019), semua instrumen dari prinsip tata kelola amil yang telah diterapkan dengan kategori baik pada LAZISNU PBNU skala provinsi. Walaupun demikian, dalam implementasi pada setiap instrumen dari prinsip GAG tersebut masih terdapat kendala yang harus dihadapi secara kompleks oleh pengelola lembaga zakat.

6.1.4. Standarisasi Kepatuhan Syariah Lembaga Zakat

Standar kepatuhan syariah adalah aturan dan prinsip-prinsip syariah yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan zakat , infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya. Zakat didistribusikan dan didayagunakan kepada 8 (Delapan) asnaf, yaitu:

1. Fakir — 5. Ghorimin
2. Miskin — 6. Riqab
3. Amil — 7. Fisabilillah dan
4. Mualaf — 8. Ibnu Sabil

Pendistribusian dan pendayagunaan zakat tidak boleh ada pengembalian kepada lembaga pengelola zakat.
Pendistribusian dan pendayagunaan zakat harus mendahulukan kebutuhan dasar mustahik.
Zakat didistribusikan dalam tahun pembukuan berjalan.

Kepatuhan Syariah merupakan asas dalam pengelolaan zakat. Dalam konteks pengelolaan zakat di Indonesia, Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pemerintah telah mengatur beberapa aspek penting yang terkait dengan implementasi hukum syariah dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Secara umum, regulasi tersebut menekankan bahwa pengelolaan zakat harus dilakukan sesuai hukum-hukum syariah seperti diharuskannya bagi organisasi pengelola zakat (OPZ) untuk memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan diharuskannya bagi OPZ untuk dilakukan audit Syariah secara berkala.

Lebih lanjut, dalam standar minimum pengelolaan zakat pada Zakat Core Principles (ZCP) yang diterbitkan oleh LAZISNU PBNU, Bank Indonesia dan IRTI-IsDB, ada 18 standar minimum yang perlu diimplementasikan dalam pengelolaan zakat, diantaranya standar ke-15 yang menekankan tentang pentingnya tata kelola syariah (Shariah Governance) yang harus dimiliki oleh OPZ dengan tujuan untuk memastikan pengelolaan zakat sesuai dengan aturan-aturan syariah yang berlaku (BAZNAS et al, 2017).

Indeks Kepatuhan Syariah Organisasi Pengelola Zakat (IKSOPZ) merupakan suatu alat ukur ilmiah yang telah dikembangkan oleh Pusat Kajian Strategis BAZNAS bekerjasama dengan Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kementerian Agama RI. IKSOPZ dapat mengidentifikasi dan mengukur tingkat kepatuhan syariah OPZ dalam pengelolaan zakat melalui tiga dimensi, tiga belas variabel dan empat puluh dua indikator hukum- hukum syariah dan peraturan yang berlaku (Puskas BAZNAS, 2020c). Berikut ditampilkan komponen penyusun IKSOPZ seperti pada gambar dibawah ini.

Gambar 7: Komponen penyusun IKSOPZ
Sumber: Puskas BAZNAS (2020c)

Pelaksanaan audit syariah pada lembaga zakat didasarkan pada Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 733 Tahun 2018 tentang Pedoman Audit Syariah Atas Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah, dan Dana Sosial Keagamaan Lainnya Pada Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat. Audit syariah didefinisikan sebagai pemeriksaan atas laporan pelaksanaan pengelolaan ZIS dan dana sosial keagamaan lainnya (DSKL). Audit syariah dilaksanakan oleh Kementerian Agama sesuai fungsinya dalam pengawasan pengelolaan zakat nasional.

Pedoman audit syariah ini menetapkan tahapan audit syariah atas laporan pelaksanaan pengelolaan ZIS dan DSKL dari OPZ Secara umum, terdapat lima aspek besar yang diukur kinerjanya dalam sistem audit syariah yaitu kinerja lembaga secara umum, kinerja Amil, kinerja pengumpulan, dan kinerja pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Setelah menjalankan tugas audit syariah, auditor syariah wajib melaporkan hasil audit syariah kepada Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam. Laporan tersebut memuat mengenai :

a. Objek audit;

b. Hasil audit syariah berupa rekomendasi yang memuat opini hasil audit, berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Sesuai syariah, apabila pelanggaran standar kepatuhan syariah kurang dari 10%
2. Sesuai syariah dengan catatan, apabila pelanggaran standar kepatuhan syariah diatas 10% dan kurang dari 50%;
3. Tidak dapat memberikan opini, apabila pelanggaran standar kepatuhan syariah lebih dari 50%.

6.1.5. Pelaporan Pengelolaan Zakat Nasional dan Digitalisasi Tata Kelola Zakat

Pengertian
Digitalisasi adalah sebuah istilah yang diguankan untuk menjelaskan sebuah proses peralihan media. Peralihan ersebut adalah dari tercetak, video, maupun audio menjadi digital agar bisa membuat sebuah arsip dokumen dalm bentuk digital. Sarana untuk mendukung peralihan media yang digunakan yang paling utama adalah infrastruktur teknologi informasi sampai kepada bantuan sebuah aplikasi untuk menjalan tujuan digitalisasi.

Digitalisasi juga dapat diartikan sebagai inovasi untuk menciptakan sebuah terobosan baru yang berbasis informasi dengan tujuan agar user semakin terbantu didalam kegiatannya mencapai tujuan organisasi. Digitalisasi juga memerlukan sarana jaringan internet karena internet menjadi organ terpenting dalam proses digitalisasi. Teknologi digital merupakan suatu sistem teknologi dimana tenaga manusia atau cara kerja manual tidak lagi dipergunakan. Perkembangan dari sistem analog ke sistem digital disebut digitalisasi yang mengarah pada sistem pengoperasian yang otomatis, dengan menggunakan format yang mampu dibaca oleh computer.[1]

NU Care Lazisnu mengedepankan kepatuhan sebagai bentuk realisasi dari transparansi dan akuntabilitas melalui penggunaan teknologi sebagai alat dalam melakukan monitoring dan evaluasi tata kelola lembaga. Adapun masing-masing daerah telah memiliki teknologi informasi dalam menopang aktivitas operasional dan manajemen sehari-hari, maka Lazisnu Pusat menerapkan standarisasi, konsolidasi dan integrasi dalam hal pelaporan agar memiliki data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

6.1.6 Penguatan Koordinasi

Sesuai dengan amanah Undang-undang No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, LAZISNU PBNU memiliki fungsi utama sebagai koordinator manajemen zakat tingkat nasional. Pengelolaan zakat merupakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana zakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan zakat serta meningkatkan manfaat zakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan. Oleh karena itu, LAZISNU PBNU perlu menjalankan fungsi koordinasi dengan baik terhadap berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) zakat.

Berdasarkan Undang-undang tersebut maupun Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2014, setidaknya terdapat delapan pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, yaitu: (a) Presiden RI; (b) DPR RI; (c) Menteri Agama RI; (d) BAZNAS; (e) Pemerintah Daerah (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (f) DPRD (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (g) LAZ; dan (h) masyarakat. Berdasarkan hal ini, proses koordinasi yang dilakukan oleh LAZISNU PBNU menjadi amat krusial untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

---

[1] Rustam Aji, "Digitalisasi, Era Tantangan Media (Analisis Kritis Kesiapan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Menyongsong Era Digital)", Islamic Communication Journal 1, No. 1 (16 Desember 2016)

Untuk Konsolidasi LAZ/UPZIS/JPZIS dengan menggunakan lisensi LAZISNU PBNU maka organisasi LAZISNU PBNU Mengadopsi Model APEX untuk memperkuat kelembagaan dengan membentuk Induk NU-CARE pada level pusat dan wilayah yang berperan mengayomi dan mengkonsolidasi UPZIS NUCARE yang tersebar di 34 provinsi serta cabang perwakilan di Luar Negeri.

6.1.7 Penegakan Hukum dan Etik (HKO)

Penegakan hukum atas pengelolaan zakat sebagaimana telah diatur dalam Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2011 terdiri dari sanksi administratif dan sanksi pidana. Sanksi administratif diberikan terhadap pelanggaran Pasal 19, Pasal 23 ayat (1), Pasal 28 ayat (2) dan ayat (3), serta Pasal 29 ayat (3). Sedangkan sanksi pidana diberikan terhadap pelanggaran atas Pasal 25 dan Pasal 37 Ketentuan lebih rinci terhadap sanksi administrasi dijelaskan dalam Bab X Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2014.

Mengacu pada hal tsb di atas dan untuk mewujudkan amil zakat yang amanah, berintegritas, dan profesional, maka LAZISNU PBNU perlu mengatur Kode Etik Amil Zakat yang selanjutnya disebut Kode Etik adalah satu kesatuan landasan, norma moral dan etik mengenai kepatutan dan kepantasan yang menjadi pedoman perilaku dan wajib dipatuhi serta dilaksanakan oleh seluruh Amil Zakat di bawah lisensesi LAZISNU PBNU. Penegakan kode etik yang dimaksud dalam peraturan ini mengatur bahwa seorang amil dilarang melakukan pelanggaran terhadap azas amil zakat yang terdiri dari syariat Islam, amanah, integritas, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, akuntabilitas dan profesional.

Dan terdapat pasal yang mengatur apabila amil zakat yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap Kode Etik dikenakan sanksi berupa pelanggaran ringan, pelanggaran sedang, dan pelanggaran berat. Perlu Dibentuk Komite Kode Etik untuk melakukan penindakan dan/atau memberikan rekomendasi penindakan berdasarkan sanksi atas tingkat pelanggaran Kode Etik kepada Amil Zakat yang yang terbukti melakukan pelanggaran Kode Etik.

6.2 IDENTIFIKASI MATRIK SWOT

Berdasarkan uraian diatas tentang konsep dan hasil implementasi terhadap indikator tata kelola, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal tata kelola OPZ di Indonesia. Berikut ditampilkan hasil analisis matrik SWOT terhadap pilar tata kelola zakat.

Identifikasi Faktor Internal	
Kekuatan	**Kelemahan**
1. UU 23 Th 2013 Tentang Pengelolaan Zakat 2. Simpatisan NU baik personal, jamaah (komunitas) maupun korporasi. 3. Donor Internasional 4. Dukungan Publik	1. Kurangnya kepercayaan masyarakat dengan NU CARE-LAZISNU. 2. Kurangnya publikasi dalam membangun brand image. 3. Kurangnya progam aksi yang menyentuh masyarakat.
Identifikasi Faktor	

Eksternal	
Peluang	**Ancaman**
1. Masih luasnya peluang zakat di kalangan masyarakat. 2. Masih terbukanya dana-dana ZIS, CSR dan danadana keagamaan lainnya di perusahaanperusahaan	1. Performa lembaga yang masih rendah dibanding dengan lembaga zakat yang lain. 2. Publikasi yang masih belum seragam secara nasional. 3. Branding yang masih belum seragam secara nasional. 4. Citra NU CARE bergantung kepada Lembaga NU di masyarakat yang berimbas kepercayaan masyarakat

Tabel 6.5 Identifikasi SWOT terhadap Pilar Tata Kelola

Identifikasi terhadap faktor eksternal yang mempengaruhi pilar tata kelola, peluang yang paling besar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan tata kelola zakat adalah (1) Adanya fungsi pengawasan dari Kementerian Agama dalam peningkatan audit syariah dalam bentuk pendampingan dan (2) kerjasama LAZISNU PBNU dan BAZNAS untuk mengadakan Workshop Kesiapan Digital bagi UPZIS/JPZIS yang masih memiliki keterbatasan dalam proses digitalisasi. Sedangkan ancaman utama yang akan berdampak pada peningkatan tata kelola zakat adalah (1) Regulasi pengelolaan zakat di daerah yang didominasi oleh Instruksi/Surat Edaran Kepala Daerah yang dalam hukum tata negara bersifat semu berdampak pada lemahnya tata kelola zakat dan (2) Luasnya jaringan kelembagaan OPZ yang mencapai lebih dari 500 di seluruh Indonesia dan membuat pengawasan penerapan GAG masih menjadi kendala.

6.3 QUICK WINS

Penguatan Basis Data Bersama dan Peningkatan Kapasitas Kepatuhan Amil

Salah satu tantangan pengelolaan zakat di Indonesia adalah mengintegrasikan data tata kelola zakat seluruh UPZIS yang ada. Hambatan dalam integrasi digitalisasi tata kelola zakat melalui SiMBA dan atau sistem aplikasi yang di bangun oleh LAZISNU adalah kurangnya kuantitas dan kapasitas Amil pada UPZIS dalam mengelola data zakat. Untuk itu diperlukan upaya yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan kemampuan Amil, pelaksanaan edukasi dan pelatihan yang berkelanjutan, kegiatan update bersama data SiMBA secara nacional dengan melibatkan UPZIS serta monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah dirancang untuk selanjutnya disusun perbaikan dan peningkatan kegiatan dimasa datang.

BAB VII
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) AMIL

7.1. KONTEKS

7.1.1. Pendahuluan

LAZISNU adalah lembaga amil zakat infak shadaqah, memiliki pola pengelolaan organisasi yang bersifat semi-otonom berbasis kearifan local, di bawah organisasi masyarakat PBNU. LAZISNU sesuai dengan UU 23 tahun 2011 & PP 14 tahun 2014, berfungsi sebagai regulator, operator dan regulator-operator.
LAZISNU sebagai regulator memiliki kewenangan untuk menerapkan aturan bagi anggotanya, sebagai pelengkap dari aturan pemerintah atau untuk mengisi kekosongan dari aturan dan pengawasan pemerintah. Fungsi operator, LAZISNU merupakan organisasi atau Lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan sesuai dengan ketentuan yang dibuat oleh regulator. Fungsi regulator operator, merupakan fungsi selain berfungsi sebagai operator, LAZISNU berfungsi mengkoordinasi dan memberikan pertimbangan/keputusan strategis tentang tata kelola zis lintas organisasi NU dengan menerbitkan pedoman organisasi serta memberikan perizinan dalam pembentukkan UPZis pada instansi/lembaga pada organisasi NU termasuk pada jaringan masjid dan musholla di lingkungan NU.

7.1.2. Penguatan Managemen SDM dan Budaya Organisasi Amil

LAZISNU dalam mencapai tujuannya memerlukan penguatan Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Amil yang ada di lingkungan LAZISNU melalui perencanaan sumber daya manusia. Perencanan SDM menjadi baik, apabila diketahui apa dan bagaimana sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk LAZISNU. Sumber daya manusia atau man power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya.

7.1.3. Standarisasi Profesi Amil Melalui SKKNI dan KKNI Amil Zakat

SDM yang terdapat dalam LAZISNU, selayaknya memiliki standarisasi profesi amil melalui SKKNI dan KKNI Amil Zakat. Dengan demikian dibutuhkan penyusuasnan kerangka KKNI (dalam bidang amil), sebagai tindak lanjut dari SKKNI Zakat yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Ketenagakerjaan (KMK) Nomor 30 Tahun 2021. KKNI dapat menjadi acuan atau tolak ukur seorang amil profesional. Sehingga dalam pengumpulan, pendayagunaan, dan pendistribusian zakat menjadi lebih baik lagi.

KKNI menjadi standar jabatan untuk amil di LAZISNU, dan KKNI menentukan kompetensi yang harus dikuasai amil untuk memperoleh jenjang karir. Dengan demikian, LAZISNU sebagai lembaga pengelola zakat memiliki jenjang karir yang diakui oleh pemerintah, sebagai contoh jenjang karir yang dimasud adalah staf pengumpulan bisa naik menjadi Senior Staf/Supervisor Pengumpulan, lalu menjadi Manajer Pengumpulan, naik kembali menjadi Kepala Divisi Pengumpulan, menjadi Direktur Utama, dan jenjang tertinggi Ahli Zakat.

7.1.4. Pengembangan Kamus Kompetensi Khusus Amil

Dengan kompetensi yang sesuai dengan SKKNI, dibutuhkan pengembangan Kamus kompetensi khusus Amil di lingkungan LAZISNU. Kamus yang dimaksud berisi seluruh jenis dan nama kompetensi yang diperlukan LAZISNU dalam rangka menunjang visi, misi dan proses kinerja LAZISNU dengan baik. Pengembangan kompetensi Amil di lingkungan LAZISNU yang tertulis di dalam Katalog kompetensi, menjadi salah satu unsur penting dalam rangka menunjang kegiatan pengembangan kompetensi, yang nantinya menjadi salah satu dasar atau tolok ukur kinerja Amil, sesuai dengan tuntutan peran dan jabatan di lingkungan LAZISNU.

7.1.5. Pembentukan dan Pengelolaan LSP LAZISNU Institut

Diharapakan dengan adanya katalog kompetensi, dapat mempermudah para pemangku kepentingan terkait pengembangan kompetensi. Sehingga dibutuhkan wadah untuk mengembangkan kompetensi melalui Pembentukan dan Pengelolaan LAZISNU Institut, sebagai wahana pendidikan dan pelatihan (Diklat) bidang manajemen dan pengembangan jabatan fungsional untuk Amil di lingkungan LAZISNU.

7.2. IDENTIFIKASI MATRIK SWOT

7.2.1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan yang dimiliki amil yang ada di lingkungan LAZISNU, sehingga LAZISNU lebih unggul dibanding dengan lembaga zakat lainnya, yang didapat melalui kompetensi yang tersedia dari sumber daya (amil) milik LAZISNU, di antaranya:

a. Amil yang ada di lingkungan LAZISNU Independen.

b. Amil yang melakukan pengumpulan dan penyaluran sudah terlihat tepat Sasaran

c. Amil memiliki kompetensi yang memadai dan memiliki dukungan UPZIS.

d. Amil di lingkungan LAZISNU selalu update perkembangan zakat

e. Pelayanan yang dialkukan oleh Amil terdapat di seluruh Indonesia karena banyak cabang LAZISNU di seleruh Indonesia

7.2.2. Kelemahan (*Weakness*)

LAZISNU memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya organisasi, sehingga menghambat kegiatan lembaga, seperti:

a. SDM amil masih lemah dalam bidang pengelolaan menegerial dan organisasi.

b. Pemahaman amil mengenai ziswaf kontemporer yang masih kurang.

c. Amil kurang melakukan sosialisasi terhadap masyarakat.

d. Amil tidak memiliki kantor yang mandiri di daerah.

e. Amil dalam pendistribusian masih kurang terhadap hal produktif dan lebih banyak pendistribusian ke hal yang konsumtif.

7.2.3. Peluang (*Opportunities*)

LAZISNU memiliki peluang yang lebih dari lembaga serupa lain. Hal ini menguntungkan bagi Amil yang ada di lingkungan LAZISNU baik secara internal maupun eksternal. Peluang tersebut diantaranya adalah :

a. Mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim dan warga nahdiyyin, sehingga potensi jumlah ziswaf yang besar dapat dikumpulkan oleh amil.

b. Alam yang mendukung sebagai negara agraris yang dikelilingi oleh lautan.

c. Amil di lingkungan LAZISNU memiliki dukungan ulama yang banyak.

d. Potensi Kerjasama dengan pihak lain yang besar, seprti BUMN, perguruan tinggi, lembaga zakat dan Lembaga riset yang sesuai dengan visi misi LAZISNU.

7.2.4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan penghalang bagi LAZISNU, baik itu muncul dari internal maupun eksternal, sehingga menghambat terhadap tujuan Lembaga yang diinginkan.

a. Lembaga lain yang sejenis.
b. Persaingan antar LAZ
c. Rendahnya kepercayaan masyarakat
d. Terjadinya resesi.
e. Lemahnya Dukungan pemerintah

7.3. QUICK WINS

7.3.1. Melakukan evaluasi program pada LAZISNU di bidang SDM.
7.3.2. Melakukan FGD untuk memahami kendala yang berhubungan dengan SDM LAZISNU.
7.3.3. Melakukan Kerjasama dengan Lembaga lain dalam bidang peningkatan SDM, baik itu Lembaga zakat, perguruan tinggi, maupun lembaga riset, yang memiliki kesamaan visi dan misi di bidang zakat.
7.3.4. Membuat modul yang menjadi SOP LAZISNU di bidang SDM yang sesuai dengan SKKNI.
7.3.5. Melakukan peningkatan kapasitas SDM internal LAZISNU.
7.3.6. Membuat lembaga pelatihan yang dapat melakukan sertifikasi untuk Amil.